

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Modelo ProLab:** Fini: una app móvil impulsada por IA para una Gestión Financiera eficiente y personalizada

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

**QUE PRESENTA:**

Grey Huiny, Castro Garcia  
Gabriela del Pilar, Gómez-Sánchez Acosta  
Jessica Gianela, Lora del Río

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

**QUE PRESENTA:**

Renato Antonio, Bocángel Valle

**ASESOR**

Nicolás Andrés, Núñez Morales

**Surco, junio, 2025**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Nicolás Andrés Núñez Morales, 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 “Fini: una app móvil impulsada por IA para una Gestión Financiera eficiente y personalizada”, de los autores:

Grey Huiny, Castro Garcia, DNI: 77290202

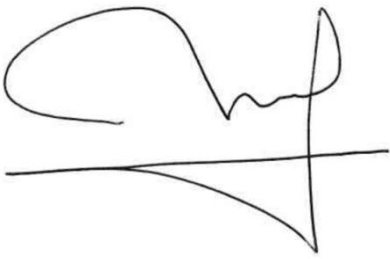
Gabriela del Pilar, Gómez-Sánchez Acosta, DNI: 73222253

Jessica Gianela, Lora del Río, DNI: 72271230

Renato Antonio, Bocángel Valle, DNI: 73576970, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 08/07/2025.
- 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: Lima, 13 de julio de 2025

Apellidos y nombres del asesor: Núñez Morales, Nicolás Andrés	
DNI: 49011442	Firma
ORCID: 0000-0003-2193-3830	

## Agradecimientos

Agradezco a Dios por brindarme salud y su guía constante. A mis padres, por todo su amor y apoyo en esta travesía. A mis hermanos, que siempre están alentando mis pasos. A mi grupo, por el esfuerzo que realizamos durante todos los trabajos de la maestría y que sin ellos no se hubiera logrado realizar este trabajo.

Grey Huiny Castro Garcia

Agradezco a mi familia, mis papás y hermano, por todo el apoyo incondicional que me han brindado y por enseñarme que las metas se alcanzan con perseverancia y esfuerzo. A Dios por guiarme, darme paciencia y fortaleza para poder afrontar los momentos difíciles y salir adelante. A mi equipo por la paciencia que me tuvieron, por las largas horas que pasamos investigando, recopilando y construyendo este documento desde cero, por todo el esfuerzo realizado para que esta tesis sea realidad.

Gabriela Gomez Sanchez Acosta

Agradezco a mis padres por el apoyo y sus enseñanzas. A mis hermanas, Vale y Gaby, por su grata compañía y ánimos constantes. A César, por su amor, paciencia y fortaleza. A mi equipo, por el esfuerzo y la bonita amistad forjada durante estos dos años.

Jessica Lora del Río

Agradezco a la Virgen del Carmen por la vida que me ha regalado, así como a mis padres por brindarme siempre lo mejor que pueden y enseñarme que cada uno tiene su camino. A mis amigos, por ayudarme a la tranquilidad mental. A mi pareja, porque nos complementamos.

Renato Antonio Bocángel Valle

## Dedicatorias

A mis padres Basilia y Edwin, por enseñarme que la valentía es necesaria para seguir adelante pese a todo. A mi hermana, mis hermanos y sobrina Layra, que siempre me muestran fortaleza y perseverancia. Gracias por todo familia, sigamos recorriendo un camino juntos, este logro también es de ustedes y que les inspiré a seguir alcanzando sus sueños.

Grey Huiny Castro Garcia

A mis padres y hermano, por su apoyo incondicional y el ánimo que me transmitieron para seguir adelante. A todos los que ya no están, pero fueron parte fundamental de mi vida y son inspiración para cada uno de mis logros.

Gabriela Gomez Sanchez Acosta

A mi papá, quien es la raíz de cada uno de mis logros. Gracias por enseñarme sobre perseverancia, amor y sacrificio. Tu recuerdo es mi motor.

Jessica Lora del Río.

A mi familia, amigos y pareja, pues siempre porque me he aprendido a que siempre hay más de un punto de vista y que es uno debe aprender a elegir lo que quiere.

Renato Antonio Bocángel Valle

## Resumen Ejecutivo

Perú es un país en constante crecimiento económico; sin embargo, aún existe una gran brecha con respecto a la educación financiera, especialmente en jóvenes. Solo el 40% de personas mayores de 35 años ahorra y un 49% de jóvenes entre 18 y 24 años, marcando una tendencia alentadora pero aún lejos de proyectar una educación financiera. Por eso, Fini tiene como objetivo mejorar el manejo de dinero de los jóvenes mediante una metodología sencilla y amigable que simplifique la organización financiera aplicando las ventajas de la inteligencia artificial.

Fini está dirigido a adultos jóvenes, entre el rango de 18 a 35 años, que cuenten con ingresos mensuales y requieren herramientas digitales que les permitan administrar eficientemente sus finanzas personales. Durante los primeros 7 meses, Fini habrá lanzado una versión beta gratuita que permite recopilar información de los usuarios y su nivel de satisfacción, promovida por campañas de marketing en redes sociales.

El costo proyectado del desarrollo de la *app* como inversión inicial será de S/195,984.00 y se estima que se generen S/378,000.00 por ingreso de ventas de suscripciones y campañas en el primer año; se espera también un crecimiento de usuarios del 40% en los primeros 2 años y entre el 25% y 30% hasta el quinto año. Asimismo, mediante un WACC de 11.35% se obtiene un VAN de S/ 2,110,264 y una TIR del 123.40%, se recupera la inversión en 1 año y 6 meses aproximadamente.

Además, Fini contribuye al crecimiento y desarrollo sostenibles pues guarda relación con los ODS, siendo Trabajo Decente y Crecimiento Económico [8] y Reducción de las Desigualdades [10]. El impacto social calculado es de un VAN de \$635,913 millones de dólares (con un tipo de cambio de S/ 3.8 por cada \$1). Cabe resaltar que este VAN asocia el pago de deuda de las personas impactadas mediante un ahorro e inversión en un banco, lo que contribuye a que después del pago de deuda tengan un ahorro adicional.

## Abstract

Peru is a country experiencing constant economic growth; however, there is still a large gap regarding financial education, especially among young people. Only 40% of people over 35 years old save, and 49% of young people between 18- and 24-years old do, marking an encouraging trend but still far from projecting financial education. Therefore, Fini aims to improve young people's money management through a simple and user-friendly methodology that simplifies financial organization by applying the advantages of artificial intelligence.

Fini is aimed at young adults, between the ages of 20 and 35, who have a monthly income and require digital tools that allow them to efficiently manage their personal finances. During the first 7 months, Fini will launch a free beta version that allows for the collection of user information and their satisfaction levels, promoted through social media marketing campaigns. The projected cost of developing the app as an initial investment will be S/194,984.00, and it is estimated that S/378,000.00 will be generated from subscription and campaign sales revenue in the first year. User growth is also expected to be 40% in the first two years and between 25% and 30% by the fifth year. Furthermore, a WACC of 11.35% yields an NPV of S/2,110,264 and an IRR of 123.40%. The investment is recovered in approximately one year and six months.

Furthermore, Fini contributes to sustainable growth and development as it is aligned with the SDGs: Decent Work and Economic Growth [8] and Reduction of Inequalities [10]. The estimated social impact is an NPV of \$635,913 million USD (at an exchange rate of S/3.8 per \$1). It's worth noting that this NPV links the impacted individuals' debt repayments to savings and investments in a bank, which contributes to their additional savings after debt repayment.

## Tabla de contenidos

<i>Lista de Tablas.....</i>	<i>ix</i>
<i>Lista de figuras.....</i>	<i>x</i>
<i>Capítulo I. Definición del problema.....</i>	<i>1</i>
1.1. Contexto del problema a resolver .....	1
1.2. Presentación del problema a resolver .....	2
1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver .....	4
<i>Capítulo II. Análisis del mercado.....</i>	<i>6</i>
2.1. Descripción del mercado o industria.....	6
2.2. Análisis competitivo detallado.....	9
<i>Capítulo III. Investigación del usuario-cliente .....</i>	<i>12</i>
3.1. Perfil de usuario-cliente .....	12
3.3. Identificación de la necesidad a resolver para el usuario.....	18
<i>Capítulo IV. Diseño del producto o servicio.....</i>	<i>24</i>
4.1. Concepto del producto.....	24
4.2. Desarrollo de la narrativa .....	26
4.3. Carácter innovador y disruptivo del producto.....	29
4.4. Propuesta de valor.....	31
4.5. Producto mínimo viable .....	32
<i>Capítulo V. Modelo de negocio.....</i>	<i>36</i>
5.1. Lienzo del modelo de negocio .....	36
5.2. Viabilidad financiera del modelo de negocio.....	40
5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del modelo de negocio.....	40
5.4. Sostenibilidad social del modelo de negocio: .....	46
<i>Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable.....</i>	<i>48</i>
6.1. Validación de la deseabilidad de la solución.....	48
6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución .....	48
6.1.2. Experimentos empleados para validar hipótesis.....	50
6.2. Validación de la factibilidad de la solución.....	58
6.2.2. Plan de operaciones.....	65
6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis .....	72
6.3. Validación de la viabilidad de la solución.....	75
6.3.1. Presupuesto de inversión .....	75
6.3.2. Análisis financiero .....	77
6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis.....	82

<i>Capítulo VII. Sostenibilidad de la solución</i> .....	84
7.1. Relevancia social de la solución.....	84
7.2. Rentabilidad social de la solución.....	92
<i>Capítulo VIII. Decisión e implementación</i> .....	96
8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo.....	96
8.2. Conclusiones.....	100
8.3. Recomendaciones.....	101
<i>Referencias</i> .....	103
<i>Anexos</i> .....	113



## Lista de Tablas

<i>Tabla 1.</i> Resultados de las entrevistas a profundidad.....	51
<i>Tabla 2.</i> Resultados de encuesta: ¿Cada cuánto tiempo revisas tus finanzas personales? ...	52
<i>Tabla 3.</i> Resultados de encuesta:¿Cada cuánto tiempo desearías recibir consejos sobre finanzas personales?.....	52
<i>Tabla 4.</i> Resultados de encuesta:¿Qué tan probable es que uses una nueva app de finanzas personales si cumple con tus expectativas? .....	53
<i>Tabla 5.</i> Resultados de encuesta:¿Estarías dispuesto a pagar por una app financiera que consideras útil?.....	54
<i>Tabla 6.</i> Hipótesis planteadas, pruebas realizadas y resultados obtenidos.....	57
<i>Tabla 7.</i> Presupuesto de marketing .....	65
<i>Tabla 8.</i> Presupuesto de operaciones (soles) .....	71
<i>Tabla 9.</i> Métrica LTV / CAC.....	74
<i>Tabla 10.</i> Flujo de Ingresos y Egresos (soles) .....	78
<i>Tabla 11.</i> Flujo de Caja Libre .....	80
<i>Tabla 12.</i> Supuestos del modelo CAPM .....	81
<i>Tabla 13.</i> Flujo de caja Libre de accionistas/patrimonio .....	82
<i>Tabla 14.</i> Escenarios financieros .....	82
<i>Tabla 15.</i> Relevancia del Proyecto Alineado a las Metas de la ODS 8 .....	85
<i>Tabla 16.</i> Relevancia del Proyecto Alineado a las Metas de la ODS 10 .....	86
<i>Tabla 17.</i> Relevancia social según los ODS .....	86
<i>Tabla 18.</i> VAN Social .....	94
<i>Tabla 19.</i> Actividades para implementación de Fini .....	98

## Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Ránking de créditos directos .....	7
<i>Figura 2.</i> Número de empresas FinTech Perú en 2023 .....	8
<i>Figura 3.</i> User persona .....	14
<i>Figura 4.</i> Mapa de experiencia. ....	17
<i>Figura 5.</i> Lienzo 6x6 .....	20
<i>Figura 6.</i> Lienzo Matriz Quick-Wins .....	23
<i>Figura 7.</i> Matriz de Costo-Impacto .....	23
<i>Figura 8.</i> Lienzo Blanco de Relevancia .....	28
<i>Figura 9.</i> Muestra de la aplicación móvil de Fini .....	34
<i>Figura 10.</i> Lienzo del Modelo del Negocio Canvas B .....	39
<i>Figura 11.</i> Modelo Lienzo ExO .....	46
<i>Figura 12.</i> Relevancia de hipótesis .....	49
<i>Figura 13.</i> Resultados de encuesta: ¿Qué características valorarías en una app de gestión de finanzas personales?.....	55
<i>Figura 14.</i> Resultados de encuesta: ¿Sobre qué temas te gustaría aprender? .....	55
<i>Figura 15.</i> Resultados de encuesta: ¿Qué tipo de información te gustaría ver en los informes financieros? .....	56
<i>Figura 16.</i> Organigrama de Fini .....	70
<i>Figura 17.</i> Simulación LTV/CAC .....	75
<i>Figura 18.</i> Simulación VAN .....	83
<i>Figura 19.</i> Flourishing Business Model Canvas .....	91
<i>Figura 20.</i> Gráfico de Gantt para la implementación de Fini .....	99

## **Capítulo I. Definición del problema**

En este capítulo se define el principal problema a resolver, el cual se centra en la falta de herramientas para gestionar sus finanzas personales. Para ello, se va a comentar el contexto, luego se presentará el problema y por último se sustentará la relevancia del problema.

### **1.1. Contexto del problema a resolver**

Según el Banco Mundial (2024), el Perú mantiene un sistema financiero robusto y con capital suficiente para enfrentar posibles crisis de liquidez; sin embargo, el país enfrenta problemas estructurales que afectan un mejor desarrollo económico, la falta de creación de empleos formales, la reducción de la pobreza, la desigualdad e inestabilidad política. Estos problemas han producido que la población, en su mayoría, no cuente con recursos financieros para manejar sus gastos totales a fin de mes, pues no se tiene una cultura de ahorro o inversión (Herrera, 2024).

Asimismo, a esta incertidumbre hay que sumarle una falta de educación financiera, sobre todo en la población joven. Por ejemplo, se observa que a los jóvenes se les dificulta comparar opciones que involucran cálculos de tasas de interés, a pesar de haber recibido algún tipo de educación financiera (Herrera, 2024). Además, solo el 21% de la población respondió correctamente al cálculo de intereses, y apenas el 14% de jóvenes tienen finanzas básicas (SBS & CAF, 2022). También ocho de cada diez jóvenes conocen las billeteras digitales y más de la mitad cuenta con algún producto financiero como cuenta de ahorros, billeteras digitales, tarjeta de crédito o préstamo. Sin embargo, solo seis de cada diez jóvenes prueban saber qué es una tasa de interés (Asociación de Bancos del Perú [ASBANC], 2023).

Cabe destacar que, en los últimos años, se ha mantenido una mejora constante en la digitalización para el acceso de los servicios financieros. Los indicadores de uso financiero y

la apertura de cuentas bancarias de ahorro han estado en aumento. Al realizar una comparación sobre cuentas de ahorro formales en la población adulta de Perú y Latinoamérica, se observa que ese porcentaje es de 14.6% frente al 14.9% regional (Tambini et al., 2024, p.15).

Adicionalmente, el conocimiento financiero es relevante para permitir el crecimiento y la asignación de capital, pero, a pesar de esto, los servicios financieros y la innovación en este campo todavía no se encuentran al alcance de todos de forma que brinden beneficios a los consumidores (Philippon, 2016).

Es en este contexto que el desarrollo de una economía digital resulta importante, puesto que las plataformas digitales, reguladas de forma adecuada, puede promover diversos cambios positivos para economías que deben acelerar la productividad, como reducir costos, generar más oportunidades y mejora acceso a las mismas, así como promover la formalización (Banco Mundial, s.f.). Asimismo, el manejo de las finanzas personales permite a los individuos vivir una mejor vida, pues el tener un mejor control y éxito de las finanzas se ve traducido en una mejora de su situación (Munohsamy, 2015).

## **1.2. Presentación del problema a resolver**

En un contexto actual, en el que las tecnologías emergentes han ido posicionándose en distintos sectores, las herramientas de educación y gestión financiera han surgido como una competencia esencial entre los jóvenes a nivel que buscan oportunidades de crecer financieramente, mediante emprendimientos o Startup, diversificación de sus ingresos, ahorros entre otros. En los últimos años, distintos países han añadido temas de educación financiera en sus sistemas educativos. En las pruebas PISA, países como China, Bélgica y Canadá han mostrado buenos resultados en competencia financiera, con puntajes superiores a la media de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

(OCDE) que eran 481 dentro de los primeros puestos. Estos resultados son productos de las grandes inversiones realizadas para inclusión financiera sobre todo de jóvenes con alianzas no solo del gobierno sino de entidades privadas (BBVA, 2018). Sin embargo, en el Perú esto es una realidad distinta.

Actualmente, los jóvenes peruanos enfrentan barreras que limitan las posibilidades de ahorro o inversión. Específicamente podemos mencionar el acceso a la información financiera y herramientas que les facilite una mejor administración de su propio dinero; solo en Lima Metropolitana, la población joven es de 1'243,700 (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI], 2022). En la Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú realizada en el 2016 se observa que solo el 40% de jóvenes que tiene más de 35 años mantiene ahorros y que el 49% de jóvenes que tiene entre 18 y 24 años también ahorran (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2019). Estas cifras pueden ser alentadoras, pero no proyectan una educación financiera rentable o constante que puedan tener los jóvenes, pues la brecha mayor está en un adecuado manejo de sus ingresos y gastos.

Cabe destacar que hay una gran diferenciación entre los porcentajes de ahorristas mujeres y hombres. En el rango de edad meta que evaluamos para este negocio, en los adultos de 25 años a más el 49% tiene una cuenta de ahorros y para las mujeres es un 37%, mientras que en el rango de 18 a 24 años son 29% mujeres y 33% hombres (SBS, 2019). En ese sentido, es sumamente importante mencionar que en el Perú falta mejorar los hábitos de manejo de finanzas. Si se les brindara herramientas financieras a menos del 30% de jóvenes que ahorran, aumentará su confianza en tomar decisiones asertivas sobre su crecimiento económico, pues tendrían los medios necesarios en las que pueden guiarse, aprender y administrar cada mes su propio dinero.

### 1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver

Según la Encuesta Nacional de Capacidades Financieras realizada en el 2022, el 85% de los adultos peruanos menciona que sus ingresos mensuales no son suficientes para hacer frente a sus gastos, al menos una vez en el año anterior (SBS, 2022). Además, por la pandemia la tecnología es cada vez más usada para romper la brecha financiera (CAF, 2022).

En esa misma línea, Chávez-Bedoya comenta que “mientras más oportunidades existen de transmitir correctamente a los jóvenes información sobre finanzas personales y servicios financieros, tendremos ciudadanos mejor informados, más incluidos, y con mayor capacidad de hacer valer sus derechos como partícipes del sistema financiero” (2021, p.1). Por ello, es importante que si se espera un crecimiento económico en los adultos jóvenes se ofrezcan herramientas sencillas de mejora que estén al alcance de la población (Alvarado & Muñoz, 2021).

Cabe mencionar que parte de la problemática es el acceso a una educación financiera de calidad, un punto que también se busca impulsar dentro del modelo de negocio propuesto. Por ello, se considera que es necesario brindar a las personas la capacidad de utilizar servicios que fomenten el empleo de herramientas financieras y que estas sean hechas de acuerdo a las necesidades de las personas, asequibles y seguros.

En un estudio reciente se encontró que al menos el 61% de los peruanos tiene problemas para poder calcular descuentos o intereses, mientras que el 26% asegura conocer acerca de los productos que brindan los bancos y, sin embargo, existe interés por parte de las personas, ya que tres de cada cuatro considerarían aprender acerca de finanzas y cómo manejar la economía familiar o personal (ASBANC, 2022).

En contraste, diversos estudios indican que la inclusión financiera en el Perú ha mejorado en los últimos años y se vio impulsada luego de la pandemia del Covid-19. No obstante siguen presentándose aún muchas barreras y retos, como un bajo nivel de educación

financiera y la poca utilización de herramientas tecnológicas (Comex Perú, 2023). También, es importante destacar que, en los últimos años, “el desarrollo tecnológico ha permitido la mejora o creación de modelos de negocio y servicios financieros con alto potencial para la inclusión financiera de poblaciones excluidas o subatendidas por el sistema financiero tradicional” (Tambini et al., p.11).

Ahora bien, la complejidad del problema se centra en la disparidad de conocimiento; pocos tienen una educación financiera básica, y un menor porcentaje respecto a la educación avanzada. Además, existe aún nivel de subempleo y desempleo a nivel nacional que afecta en gran medida a los jóvenes, siendo Perú el quinto país con más jóvenes que no estudia ni trabaja en el mundo (ESAN, 2025). Cabe mencionar que un manejo más inteligente de los recursos financieros puede permitir un impacto en la economía a gran escala; está probado que contar con la habilidad de entender y gestionar las finanzas va más allá del ámbito personal, sino que además es el soporte de un bienestar económico general, permitiendo a las personas alcanzar sus metas, preparándolos para emergencias y permitir que las crisis financieras tengan un menor impacto debido a la correcta gestión de los recursos personales, algo que no está sucediendo necesariamente en la población millennial (Fernando et al., 2024).

Es en este contexto, que una persona -especialmente que ha entrado al mundo laboral recientemente- tiene que poder sobrellevar su crecimiento personal, familiar y profesional; Fini brinda herramientas simples para darle visibilidad a los problemas de gestión del dinero, y sobre la cual construir una buena salud financiera. Cualquier ingreso de dinero debería ser gestionado conscientemente, pues permite que uno pueda escoger ciertas actividades a hacer por sobre otras, o bien tomar un tiempo para relajarse; incluso ahorrar ante imprevistos o con objetivos directos. Y esto debido a que el propósito de la educación financiera se centra en el desarrollo de las capacidades de las personas con el fin de darles la posibilidad de tomar decisiones financieras informadas y responsables (SBS, 2022).

## Capítulo II. Análisis del mercado

En el siguiente capítulo se realiza una descripción detallada de cómo funciona el sistema financiero peruano, así como mencionar la entidad reguladora y, posteriormente, se realiza un análisis de la de la industria relacionada a las fintech y la competitividad de la misma, identificando las posibles amenazas y oportunidades, así como la necesidad de una constante innovación en las soluciones a brindar que estén hechas a la medida del público al que se dirigen.

### 2.1. Descripción del mercado o industria

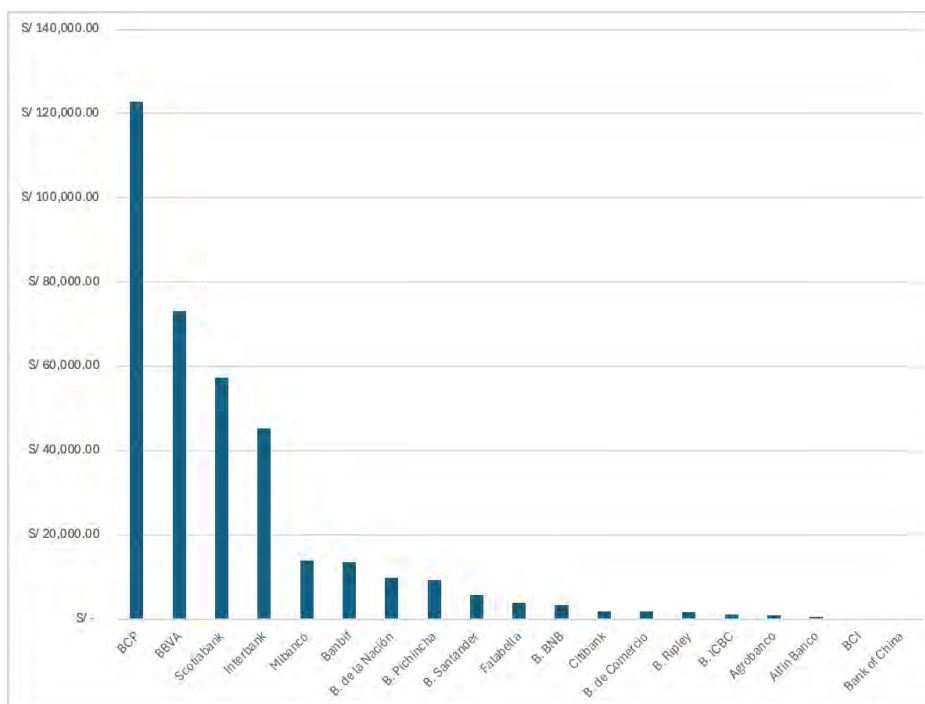
La SBS y AFP es el organismo estatal que vela por la “regulación y supervisión de financiero, de seguros, privado de pensiones y cooperativo de ahorro y crédito, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo” (SBS, 2024a, p.1). Además, tiene como primer objetivo el de preservar los intereses de aquellos depositantes, asegurados y afiliados al sistema financiero, para ello cuenta con los mandados de estabilidad financiera, integridad financiera, adecuada conducta del mercado y adecuado desempeño del SPP.

Es en este sistema, que se divide en diecisiete entidades de banca múltiple y dos bancos estatales; teniendo a los cuatro grandes bancos representando el 81.3% de los créditos totales (AAI, 2022). Como se muestra en la Figura 1, la gran representación de estas empresas contrasta con las quince restantes, dividiéndose tan solo el 20%.

Respecto a las fintech, generalmente se define como “la empresa orientada a crear e implementar innovaciones tecnológicas para proveer productos y servicios financieros especializados” (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017, p.79); siendo que buscan ser más más eficientes y a menor costo que las empresas tradicionales. Para el final de 2023, el país registra un crecimiento aproximado del 24% de empresas fintech, siendo interesantes

los sectores de pagos y transferencias; los principales verticales son pagos y préstamos, préstamos y casas de cambio respectivamente (EY, 2023).

**Figura 1**  
*Ránking de créditos directos*



*Nota.* Fuente: AAI (2024, p.9)

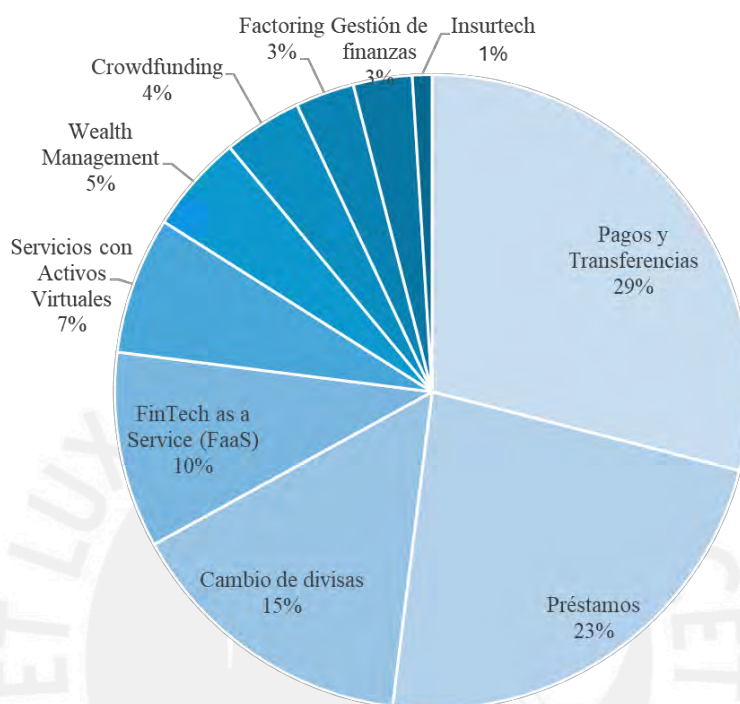
Con relación al uso de billeteras digitales, en marzo 2019, no era representativo en el mercado, siendo la principal forma el uso de tarjetas de pago [57%] y en segundo orden las transferencias intra [35.7%]; para marzo 2023, las billeteras digitales tienen el 52.3%, las transferencias intra 20.4% y las tarjetas de pago se reducen al 2.3% (EY, 2023). Estos datos destacan el importante aumento que ha tenido la digitalización y la disminución de barreras de compra.

Es importante resaltar que la pandemia ha incentivado el uso de soluciones digitales para educación financiera (OCDE, 2021); esta cuestión permite un panorama de crecimiento para las aplicaciones de este sector. Esto demuestra también una mayor aceptación por un público en crecimiento para utilizar aplicaciones financieras, generando además información que luego puede ser recopilada y analizada para establecer mejores tendencias y

comportamientos de los usuarios-consumidores, y finalmente ofrecer productos y servicios mejor enfocados.

## Figura 2

Número de empresas FinTech Perú en 2023



Nota. Fuente: EY (2023, p.1).

En cuanto al sector financiero, en los últimos años se han utilizado tecnologías como el *machine learning*, inteligencia artificial, análisis predictivo, entre otros, para potenciar herramientas con la finalidad de mejorar la toma de decisiones y evitar fraudes (Kagan et al., 2024). Según Finio y Downie (2023), esta inclusión de las tecnologías en el ámbito de las finanzas ha revolucionado en muchos aspectos al sector, permitiendo el análisis masivo de datos y detectar tendencias, así como ayudar a los usuarios con la administración de sus finanzas personales mediante objetivos, patrones de comportamiento en gasto y posibles estrategias de ahorro.

## 2.2. Análisis competitivo detallado

Actualmente, la industria de herramientas para la gestión y control de finanzas cuenta con competidores que ya se encuentran en cierto modo consolidados con respecto a los usuarios que han ganado (Kambista, 2025). Entre ellos, se encuentra Fintonic, que se posiciona como una herramienta de gestión financiera que usa inteligencia artificial y facilita el acceso a otros productos financieros, ofreciendo soluciones personalizadas para la administración de gastos y ahorro; sin embargo, su enfoque está más dirigido al acceso a créditos y otros productos financieros que a la educación financiera. De manera similar, Kubo Financiero se especializa en el financiamiento colectivo y productos de inversión, con un fuerte énfasis en la inclusión financiera en América Latina, pero sin integrar herramientas avanzadas de educación financiera o IA. Finalmente, Kodito, una solución peruana, ha optado por la accesibilidad al usuario mediante la integración con WhatsApp, permitiendo a los usuarios registrar su información financiera con facilidad, aunque presenta limitaciones en funcionalidades avanzadas.

Por lo tanto, este sector implica un desafío para nuevas soluciones como Fini, ya que muchos clientes pueden encontrarse fidelizados y mostrar resistencia al cambio ante una nueva herramienta, a pesar de que el esfuerzo o costo por cambiarse no sea tan elevado o relevante. Es por ello que la innovación en cuanto a la solución que se ofrece es clave al momento de diferenciarse dentro de la industria, incorporando nuevas tecnologías y características que sean relevantes para el usuario y sean pensadas para resolver sus necesidades y problemas (Faster Capital, 2024).

En adición a esto, debemos mencionar que el poder de negociación de los clientes es alto, debido a que existen diferentes opciones dentro del mercado y entre las cuales pueden elegir y cambiar si es que no cumple con sus requerimientos. Adicionalmente, es posible mencionar que los usuarios también tomarán los precios como parte de una decisión antes de

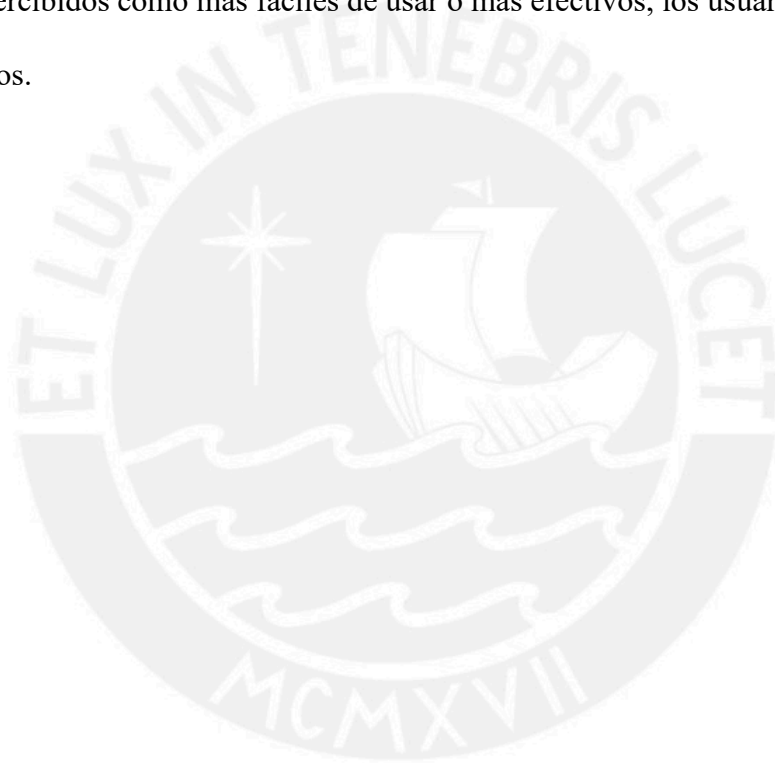
elegir una de las herramientas de gestión financiera, eligiendo la que mejor se adapte a sus necesidades, pero que le ofrezca un buen plan sin tener que pagar tanto. Es por esta razón que también resulta importante el poder demostrar a los clientes una mejora significativa de los indicadores de sus finanzas, pues al no ser un servicio esencial deben tener una repercusión positiva para los usuarios (OCDE & INFE, 2022). Ello ha servido de inspiración para otras soluciones que han optado por estrategias centradas en la educación financiera. Finanfieras y Adulding han desarrollado modelos basados en cursos y talleres para jóvenes emprendedores y herramientas de planificación financiera. No obstante, ambas carecen de tecnología avanzada y automatización, lo que representa una oportunidad para una solución como Fini, que combina educación financiera con inteligencia artificial y automatización de la gestión financiera.

Por el lado de los proveedores, una aplicación requiere de servicios en la nube, seguridad, así como integradores con otras aplicaciones, la Inteligencia Artificial [IA] e incluso el mismo soporte y desarrollo que requiera la aplicación. En varios casos se trata de servicios bastante especializados por lo que el poder de los proveedores puede ser alto. Si cambiar de proveedor implica un costo significativo, el poder de los proveedores aumenta. Adicionalmente, es importante diversificar las opciones de proveedores y mantener relaciones sólidas con varios para reducir este riesgo.

Las barreras son relativamente bajas, ya que el costo inicial de desarrollo de una aplicación puede ser relativamente bajo, especialmente si la tecnología ya existe, inclusive para empresas que ya cuentan con una herramienta ya establecida y desea entrar a esta industria. Sin embargo, las empresas que ya han logrado consolidarse pueden tener ventajas debido al accesos a una base de usuarios ya fidelizados y recursos, como Fintonic, Kodito y Kubo Financiero que han sabido aprovechar estos recursos para generar confianza y lealtad en sus clientes. Además, los nuevos entrantes también deberán competir en ser descubiertos

entre una multitud de aplicaciones disponibles en tiendas como *Google Play*, *Play Store* o *App Store*.

Además de otras aplicaciones, los usuarios pueden optar por métodos más tradicionales, como hojas de cálculo de Excel o simplemente llevar un control manual de sus finanzas. De no ser aprovechadas dentro de la industria, otras herramientas que utilicen nuevas tecnologías para diferentes casos también pueden volverse sustitutos de gran poder que los usuarios podrían preferir frente a las aplicaciones ya existentes, con lo cual, si los sustitutos son percibidos como más fáciles de usar o más efectivos, los usuarios podrían migrar hacia ellos.



### Capítulo III. Investigación del usuario-cliente

En el presente capítulo se realiza una inmersión en lo que compete al público objetivo identificado, sobre sus preferencias, objetivos, estilo de vida y prioridades, lo cual se resume en el *user persona* llamado Laura, para lo cual se utilizó como herramienta de recaudación de datos las entrevistas en profundidad. Adicionalmente y utilizando información también recabada de los usuarios, se plantea un mapa de experiencia que ilustra y sintetiza el proceso por el que deben pasar para poder identificar los puntos de dolor e insatisfacción. Finalmente, se mencionan las necesidades identificadas, recalcando la necesidad de plantear soluciones que brinden accesibilidad, seguridad, confiabilidad, entre otros atributos al público objetivo para brindar una mejor experiencia.

#### 3.1. Perfil de usuario-cliente

Para poder tener un perfil de los usuarios a los que iría dirigida la propuesta, se realizaron entrevistas en profundidad (Anexo 1) a un grupo de personas que pertenecen al público objetivo. Para ello, se empleó un muestreo por criterio tomando en cuenta a estudiantes o profesionales que residen en Lima Metropolitana. Se realizaron un total de 10 entrevistas, tomando en cuenta el principio de saturación, como parte del enfoque cualitativo de esta investigación. Para ello, se consideró el momento (entrevista 8) en que la recopilación de información mediante las entrevistas era repetitiva. Esta selección permitió explorar a profundidad las percepciones, necesidades y barreras relacionadas con la educación financiera en este segmento poblacional.

Su rutina se centra en trabajar o estudiar de lunes a viernes y realizar otras actividades rutinarias, como hacer deporte, dedicarse a otros estudios y otras actividades de esparcimiento. Además, cuenta con una vida social activa, lo que implica que se reúne con diferentes grupos de amigos para diversos fines; del trabajo, universidad, colegio, entre otros.

En este contexto, busca disfrutar de su tiempo libre y aprovechar nuevas experiencias. Además de ello, buscan progresar tanto en sus carreras como en el trabajo o en algún emprendimiento en el cual estén trabajando o tengan en mente.

Por estas razones, tienen planes de ahorro o inversión a mediano o largo plazo, aunque bien aún el objetivo no sea tan claro. Entre estos, los entrevistados mencionaron que buscan estudios superiores –tanto dentro como fuera del país– con la finalidad de potenciar sus carreras, en otros casos se menciona el deseo de independizarse; finalmente también se menciona como meta para este público el poder contar con un emprendimiento o inversiones que le generen rendimientos.

Las personas entrevistadas cuentan con un ingreso mensual, ya sea al percibir un sueldo o lo que reciban de sus padres. En todos estos casos el entrevistado debía organizar los gastos, transacciones y otros movimientos que se deban realizar con el dinero, de forma que sea distribuido de manera correcta según las metas que se haya propuesto.

Adicionalmente, sus aspiraciones son lo que los motiva a salir adelante, además de poder aumentar el capital con el que cuentan. Por ello, consideran importante contar con educación financiera y las herramientas necesarias para una buena gestión de sus recursos; sin embargo, son conscientes que aprenden únicamente del boca a boca y que no siempre tienen un control u orden adecuado con respecto a sus finanzas personales, por lo cual no siempre llegan a la meta que se proponen o no están seguros de sí lo están cumpliendo.

Es así que reconocen que entre los principales problemas a los que hacen frente están la falta de una educación financiera sólida, que les permita una adecuada gestión, y el no saber por dónde comenzar sus proyectos trazados. Además, reconocen también que existen muchas fuentes de información y herramientas, pero terminan utilizando lo básico; siendo importante contar con dicha información e instrumentos de forma rápida, sencilla y que aseguren precisión y certeza. En ese sentido, algunas personas reconocieron que estarían

dispuestas a aprovechar la inteligencia artificial para que les ayude con la guía inicial y al manejo diario del dinero.

Para poder tener una mejor visualización de las respuestas que el público objetivo brindó, se agruparon las principales características del segmento en un *user persona* al cual se denominó Laura. En la Figura 3 se presenta el detalle del perfil del usuario desarrollado con la información recopilada.

**Figura 3**  
*User persona*



### 3.2. Mapa de experiencia de usuario

Teniendo en cuenta la problemática descrita por las personas entrevistadas pertenecientes al público objetivo, se armó un mapa de experiencia sobre el proceso que normalmente siguen estos usuarios al momento de evaluar opciones de herramientas financieras que deseen utilizar y cómo ellos abordan el tema durante el proceso.

En una etapa inicial, los participantes toman conciencia de la necesidad que tienen, ya sea relacionado a adquirir un producto financiero o por alguna meta que se propongan cumplir y para lo cual desean armar un plan. Durante esta etapa el usuario se encuentra intrigado por entender las opciones que tiene y las que puede adquirir o aplicar para lograr su

objetivo, para lo cual espera poder obtener la mayor información posible para tomar la mejor decisión posible.

En segundo lugar, una vez que ya cuentan con una idea de lo que necesitan, buscan diversas opciones para lograr lo que desean. Las principales fuentes de información que utilizan son internet y personas que conforman círculos cercanos que les puedan brindar recomendaciones acerca del tema. En este punto es fácil la obtención de datos según lo que necesita, pues prácticamente está a libre disposición y en diversas fuentes, con lo cual el usuario está satisfecho con lo que encuentra.

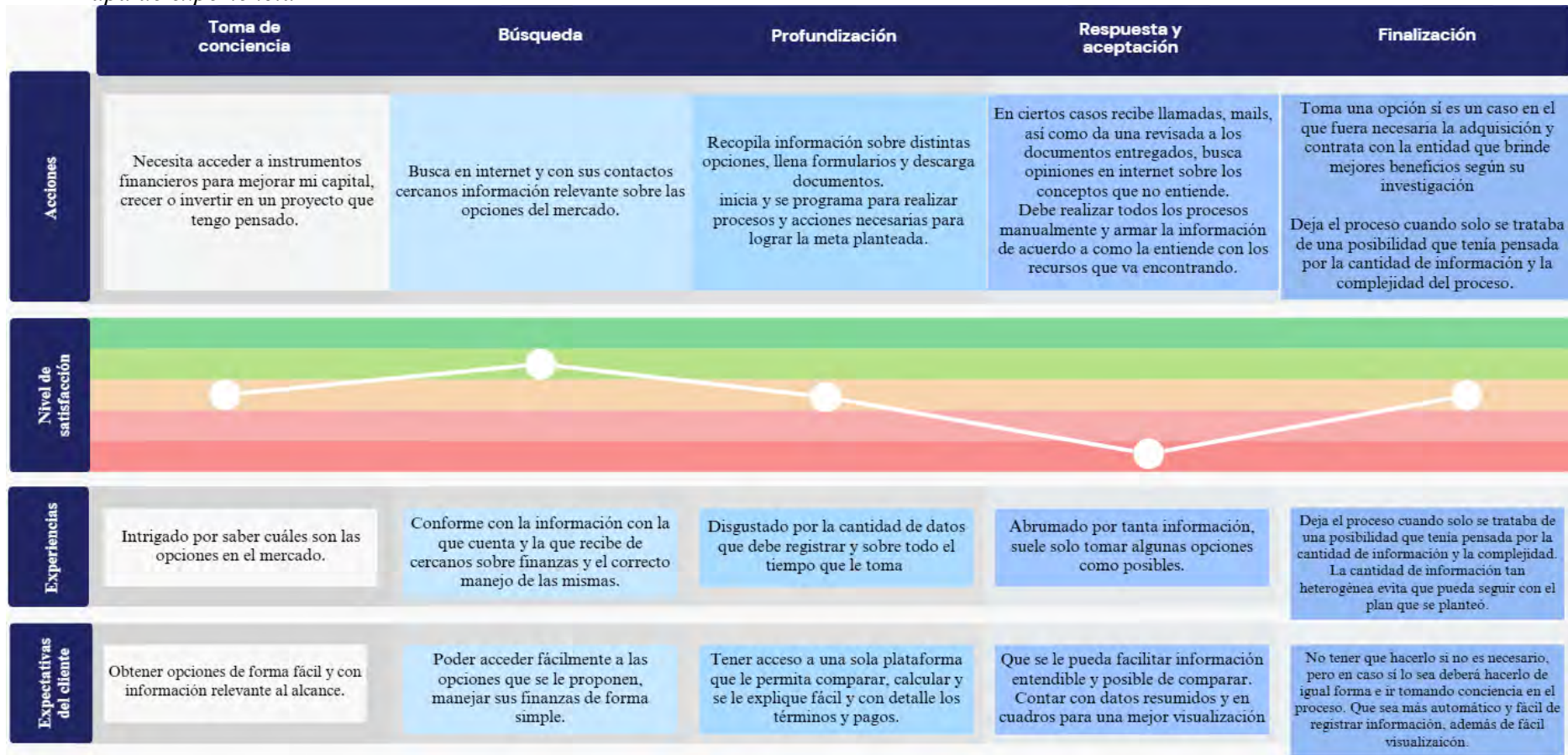
En tercer lugar, el usuario profundiza más en su búsqueda para confirmar lo que inicialmente encontró y busca más detalles para estar seguro de tomar una buena decisión y poder realizar las acciones requeridas que se deben seguir, lo cual puede incluir el comenzar un trámite o empezar con planes de ahorro-inversión, por ejemplo. Es aquí donde las personas comienzan a experimentar cierto disgusto, debido a que la información en sí es muy dispersa y no cuentan con un solo lugar donde puedan recopilarla, compararla o tener cuadros y estadísticas basados en su caso en específico para poder contar con datos personalizados que le permitan tomar mejores decisiones y mantener visibilidad de sus finanzas.

En cuarto lugar, el usuario inicia con los trámites o aplica el plan que tenía con respecto a sus finanzas, una vez que ya ha completado todos los pasos anteriores. Además, ha recibido llamadas y mail de las entidades con las cuales contactó, con lo cual cuenta con información de más, de forma desorganizada y no llega a revisar todos los detalles debido al tiempo y cantidad de datos que obtuvo. Es así que no se encuentra conforme con esto y se siente abrumado, lo que hace que se pregunte si verdaderamente tomó una buena decisión. Durante este período muchas veces dejan el plan a medio terminar o no le dan seguimiento, principalmente por la complejidad y la pérdida en el interés que le dio inicialmente.

Finalmente, el usuario sigue con el proceso, en algunos casos hasta su finalización o simplemente los dejan de lado. Sin embargo, si es un factor común la pérdida de interés durante cierta etapa del proceso lo que se relaciona al tiempo o complejidad que abarca.



**Figura 4**  
*Mapa de experiencia*



### 3.3. Identificación de la necesidad a resolver para el usuario

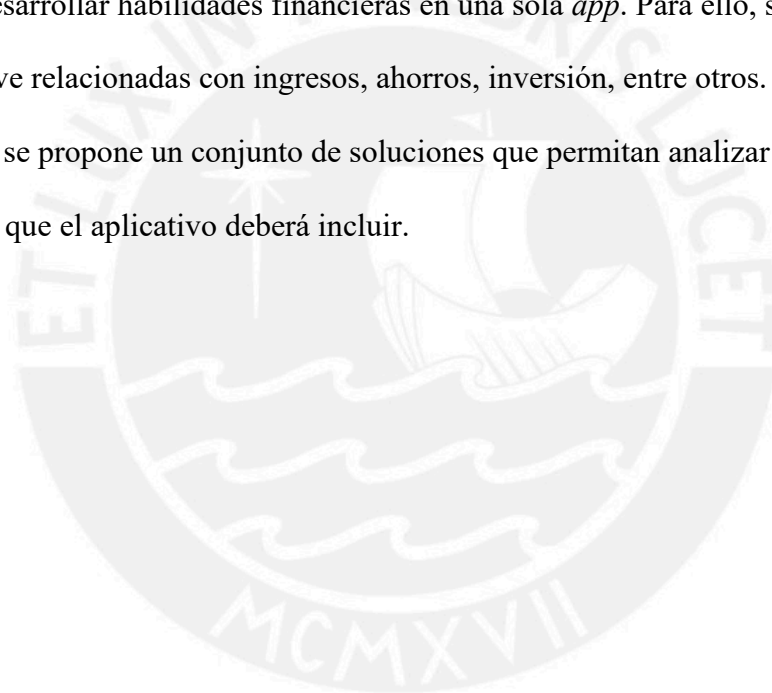
Luego de desarrollar el mapa de experiencia de usuario, es posible evidenciar que en los escenarios en los que el usuario estudiado muestra puntos de dolor que pueden ser resueltos son en las dos últimas etapas dentro del mapa de experiencia; en la cuarta y quinta etapa, el usuario realiza el proceso necesario para cumplir con el objetivo que se había planteado y para el cual empezó con el proyecto. Es en estas etapas en las que los usuarios mostraron mayor insatisfacción, indicando además la importancia para ellos de la rapidez, confiabilidad y practicidad al ver sus datos de ahorro o inversión, así como en el desarrollo de sus planes relacionados a las finanzas personales.

Dado que en la actualidad los usuarios manifestaron que, en cuanto a finanzas se refiere, no cuentan con un sistema u orden para poder manejar los recursos con los que cuentan. Algunos mencionaron que sí tienen un orden e inclusive algunos manejan excel para mantener un control de sus ingresos y gastos, principalmente en los casos en los cuales ya habían logrado independizarse. A pesar de esto, la falta de una buena gestión de la información genera que los entrevistados no siempre puedan lograr los objetivos que tenían y por los cuales decidieron utilizar algunas herramientas básicas, pero que no necesariamente son efectivas en conseguir resultados satisfactorios.

Al poder encontrar esta brecha que los usuarios encuentran al momento de la gestión de sus recursos financieros, también se les consultó acerca de las características principales que para ellos serían valoradas si contaran con una herramienta que les ayudará a gestionar, ordenar y brindarles un sistema de forma que puedan tomar mejores decisiones y alcanzar sus metas. Entre los atributos que más se mencionaron fueron la facilidad de uso, practicidad para poder encontrar la información y subirla a la herramienta, así como flexibilidad para ajustarse a diferentes objetivos –ahorro, inversión, pago de deudas, etc. – y que cuente con toda la

información necesaria para permitir una buena gestión y seguimiento de los indicadores para tomar mejores decisiones. Por lo tanto, para determinar las principales características que el aplicativo deberá incluir para satisfacer las necesidades de los usuarios, se utilizó la herramienta del lienzo 6x6.

Esta herramienta se centra en el usuario y sus necesidades en cuanto a las herramientas esenciales que debería tener un aplicativo para ayudarle a gestionar sus finanzas personales, por lo tanto, se establece como objetivo primordial lograr que el usuario encuentre herramientas digitales dirigidas principalmente a gestionar sus propias finanzas y ayudándole a desarrollar habilidades financieras en una sola *app*. Para ello, se identifican seis necesidades clave relacionadas con ingresos, ahorros, inversión, entre otros. Para abordar cada necesidad, se propone un conjunto de soluciones que permitan analizar las diferentes funcionalidades que el aplicativo deberá incluir.



**Figura 5**  
*Lienzo 6x6*

Objetivo		Necesidades			
Lograr que el usuario encuentre herramientas digitales dirigidas principalmente a gestionar sus propias finanzas y ayudándole a desarrollar habilidades financieras en una sola <i>app</i> .		<p>El usuario necesita generar ingresos adicionales para aumentar sus ingresos totales.</p> <p>El usuario necesita reducir u optimizar sus gastos.</p> <p>El usuario necesita tener un plan de inversión.</p> <p>El usuario necesita tener un plan de ahorros.</p> <p>El usuario necesita mejorar su calificación crediticia.</p> <p>El usuario necesita desarrollar su educación financiera.</p>			
1	2	3	4	5	6
¿Cómo se puede ayudar al usuario a generar ingresos adicionales?	¿Cómo se puede ayudar al usuario a reducir u optimizar sus gastos?	¿Cómo se puede ayudar al usuario a identificar su perfil de inversión e implementar un plan?	¿Cómo se puede ayudar al usuario a identificar sus metas de ahorro e implementar un plan?	¿Cómo se puede ayudar al usuario a mejorar su calificación crediticia?	¿Cómo se puede ayudar al usuario a desarrollar su educación financiera?
Ofrecer oportunidades de inversión automatizada	Implementar un <i>tracker</i> de gastos y un análisis automatizado del mismo	Evaluaciones de perfil de riesgo	Creación de metas de ahorro personalizadas	Monitoreo de calificación crediticia	Ofrecer cursos en línea y talleres interactivos sobre temas de finanzas personales
Brindándole una lista de opciones de emprendimientos con bajo nivel de inversión	Ofrecer la creación de presupuestos personalizados	Simuladores de inversión	Ofrecer una opción de ahorro automático	Consejos personalizados para mejorar el puntaje	Proporcionar acceso a artículos, <i>blogs</i> y guías prácticas sobre temas financieros
Proporcionar herramientas para emprendimientos (recursos y guías	Comparadores de precios y ofertas	Proporcionar recomendaciones de cartera de inversión basada en su perfil de riesgo y objetivos	Proporcionar simuladores que muestran cómo pequeños ahorros diarios pueden sumar en el tiempo	Alertas de pagos y recordatorios	Crear y ofrecer una biblioteca de videos y <i>webinars</i> sobre diferentes aspectos de la

para iniciar un negocio o un emprendimiento paralelo)		financieros			educación financiera.
Alertas de oportunidades de empleo o <i>gig economy</i>	Consejos de ahorro mediante notificaciones	Ofrecer alertas y monitoreo constante de sus inversiones con sugerencias	Integrar con cuentas de ahorro de bancos	Incluir simuladores que muestran cómo diferentes acciones (pagar deuda, reducir uso de crédito) podrían afectar su calificación.	Incluir simuladores que permitan al usuario practicar decisiones financieras en un entorno controlado.
Asesoramiento para rentabilizar <i>hobbies</i> (Proporcionar guías y consejos para monetizar pasatiempos o habilidades específicas)	Facilitar el registro de gastos diarios para identificar gastos hormiga	Acceso a asesoría financiera personalizada:	Enviar notificaciones periódicas sobre el progreso hacia las metas de ahorro.	Proporcionar contenido educativo que explique cómo funciona el crédito	Ofrecer evaluaciones periódicas para medir el progreso del usuario en su educación financiera.
Permitir que los usuarios generen ingresos adicionales recomendando productos y servicios a través de un programa de afiliados.	Ofrecer una función que categoriza automáticamente los gastos, ayudando al usuario a identificar áreas donde se pueden hacer recortes.	Brindar acceso a seminarios y <i>webinars</i> sobre inversión	Ofrecer recompensas o incentivos cuando se logran metas de ahorro	Presentar una, simulación de impacto de nuevas deudas	Implementar elementos de gamificación, como retos y recompensas, para incentivar el aprendizaje continuo.

En la Figura 6, se presenta la matriz *Quick-Wins*, la cuál es una herramienta fundamental que categoriza las acciones del usuario en relación a su complejidad de implementación y el impacto emocional que se obtiene (Cury, 2021). Gracias a ella, se pueden priorizar iniciativas y proyectos en función del impacto potencial y la facilidad con la que se implementarían, además de posibilitar la identificación de acciones que generen resultados rápidos y significativos con un menor esfuerzo y recursos. Además, como menciona Cury (2021), facilita la toma de decisiones y la asignación de recursos, de forma en que se centren en actividades de mayor retorno de inversión en el menor tiempo posible.

En la matriz se observa que las acciones 4 «ofrecer recompensas o incentivos cuando se logran metas de ahorro» y 5 «presentar una simulación de impacto de nuevas deudas» son óptimas, pues ambas mantienen un costo bajo y un impacto mayor.

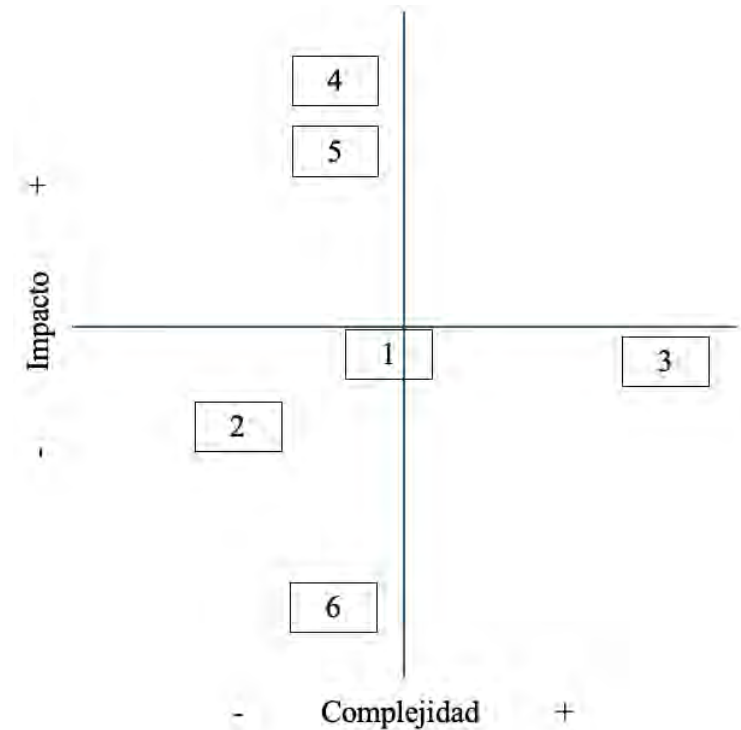
Cabe resaltar que la acción 1 «permitir que los usuarios generen ingresos adicionales recomendando productos y servicios a través de un programa de afiliados» tiene un mayor medio de implementación y un impacto medio. Esta acción podríamos catalogarla como una opción moderada, ya que el usuario podría tener ingresos adicionales, pero requiere un esfuerzo adicional de su parte. Estos impactos de costos podemos observarlos, también en la Figura 7 en la que se incluye la matriz de Costo-Impacto.

**Figura 6**  
*Lienzo Matriz Quick-Wins y Matriz Costo-Impacto*

Matriz Quick-Wins						
Acciones propuestas		Complejidad de implementación			Impacto de la acción	
		Baja	Media	Alta	Baja	Media
1	Permitir que los usuarios generen ingresos adicionales recomendando productos y servicios a través de un programa de afiliados.		x		x	
2	Ofrecer una función que categoriza automáticamente los gastos, ayudando al usuario a identificar áreas donde se pueden hacer recortes.	x			x	
3	Brindar acceso a seminarios y <i>webinars</i> sobre inversión			x	x	
4	Ofrecer recompensas o incentivos cuando se logran metas de ahorro		x			x
5	Presentar una, simulación de impacto de nuevas deudas		x			x
6	Implementar elementos de gamificación, como retos y recompensas, para incentivar el aprendizaje continuo.		x		x	

	Complejidad (costo S/)	Impacto (emocional)
Bajo	Menor a 10,000	1-3
Medio	Entre 10,000 – 100,000	4-7
Alto	Mayor a 100,000	8-10

**Figura 7**  
*Matriz Costo-Impacto*



## Capítulo IV. Diseño del producto o servicio

Luego de haber realizado un análisis del mercado, en este capítulo se realizará el desarrollo de la idea de negocio pensada, así como las características, monetización y promoción pensada para el producto. Utilizando como base el lienzo 6x6, costo-impacto, así como la matriz de relevancia se plantea la posible solución al problema detectado de los usuarios pertenecientes al público objetivo, de acuerdo a lo que se puede observar durante las entrevistas, indicando la propuesta de valor y el producto mínimo viable [PMV].

### 4.1. Concepto del producto

Para poder abordar el problema de los usuarios se plantea Fini, una herramienta que puede ser utilizada tanto en la web como en una aplicación móvil en la cual es posible crear de forma básica y muy intuitiva un presupuesto personal de acuerdo a los niveles de ingresos y gastos, según los objetivos del usuario. Esta plataforma contará con diferentes funcionalidades que cada persona podrá elegir para llevar sus finanzas de forma más ordenada, brindándole apoyo, consejos y seguimiento a los usuarios, a la vez que se le muestran indicadores y paneles con gráficos para una mejor visualización y entendimiento. Además, se podrá descargar la información para que pueda ser utilizada *offline* en caso sea necesario y será posible subir información desde los estados de cuenta del banco con el que trabajen los clientes u otras entidades financieras, solo deberán acceso a dicha información para que no deban digitarla manualmente.

Bajo el modelo *freemium*, la versión beta de esta herramienta será de uso gratuito para el usuario, en donde se le permitirá acceder a ciertas herramientas para poder crear su presupuesto y pueda darle seguimiento cuando estén conectados, y brindará consejos generales para mantener una buena salud financiera, para lo cual deberá registrarse con sus datos. Este modelo de ingresos permite aumentar la adquisición de usuarios en una etapa

temprana y evaluar el producto para obtener recomendaciones de mejora (Ferreira, 2023). Si el usuario desea contar con el catálogo completo de herramientas que ofrece Fini, además de tener una asesoría más personalizada de acuerdo a sus objetivos y acceder a conversatorios que se realizan con expertos en finanzas personales, puede pagar una suscripción mensual o anual según el plan que sea más conveniente para él.

Con esta suscripción también podrá desbloquear más funcionalidades, como el reporte de gastos mensuales, acceder a un portafolio de oportunidades de ahorro e inversión, y contar con acceso a un asesor financiero con IA que podrá absolver dudas y brindar recomendaciones personalizadas, además de la posibilidad de bajarse reportes de la propia herramienta, entre otras funcionalidades adicionales.

Fini estará disponible en versión de aplicación móvil para celular, computadora y tablet que el usuario podrá descargar desde la App Store y Play Store. Cada una de las versiones de la herramienta estará acondicionada para ofrecer una buena experiencia de usuario sea el dispositivo en el que desee ingresar, buscando ser igual de eficiente, intuitiva y simple para que puedan utilizar al máximo las funcionalidades y permitir que se centre en el correcto manejo de sus finanzas, de lo demás se encargará Fini.

Para que los usuarios puedan conocer el producto y tengan conocimiento de lo que Fini puede hacer por ellos se plantea el promocionar la herramienta por medio de redes sociales, debido a que son plataformas como Instagram, Tik Tok, YouTube y Meta con las que el público objetivo más interactúa. En una primera instancia se brindarán consejos financieros básicos y tips para poder mantener una buena salud financiera, los cuales se presentará en formatos de videos cortos no mayores a 1 minuto, además de presentar la herramienta, sus características y los principales beneficios de su uso.

Asimismo, se buscará realizar colaboraciones con algunos *influencers* y cuentas reconocidas en las redes sociales que estén relacionadas con las finanzas personales u otros

temas relacionados y en los cuales se contaría con mayor posibilidad de atracción de leads que estén interesados en Fini. Es importante colaborar con diferentes grupos de interés, así como organizaciones comunitarias, instituciones y demás para diseñar productos y servicios financieros accesibles (Financial Consumer Agency of Canada, 2021).

#### 4.2. Desarrollo de la narrativa

El proceso de desarrollo de Fini se estructuró en las cinco fases del *Design Thinking*: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Probar (Linke, 2017). En la fase de Empatizar, se llevó a cabo una inmersión profunda en el mundo de los usuarios para comprender sus necesidades y desafíos. La fase de Definir permitió sintetizar los hallazgos de la fase anterior y definir el problema a resolver. En la fase de Idear, se generaron múltiples ideas para abordar el problema. La fase de Prototipar se centró en la creación de prototipos de baja fidelidad para evaluar las ideas y obtener *feedback*. Finalmente, en la fase de Probar, se realizaron pruebas de usabilidad con los usuarios para validar el prototipo y realizar las mejoras necesarias. Así, a continuación, se detallan las fases para definir el *core* de Fini.

En la fase de empatizar, se ha buscado identificar la versatilidad de la plataforma para adaptarla con un entorno *user friendly* que permita otorgar información de forma didáctica y que el usuario busque ingresar regularmente. En base a lo obtenido por el *user persona*, se ha seleccionado a personas que califican como el usuario meta. Luego de ello, se procedió a realizar una entrevista con las preguntas formuladas que se encuentran en el Anexo 1. El objetivo principal de la entrevista fue recopilar información del usuario, la exploración de sus inquietudes, dudas y necesidades. La conclusión principal fue que los usuarios tienen dudas para tomar decisiones de crecimiento económico.

Asimismo, durante la fase de definición, se llevó a cabo un análisis exhaustivo del problema del usuario, basándose en los datos recopilados a través de entrevistas

semiestructuradas. Este proceso permitió identificar los puntos de dolor y las necesidades específicas del usuario en relación con la gestión de sus finanzas personales. Los resultados de este análisis revelaron que, si bien los participantes valoran la importancia de ahorrar, manejar créditos e invertir, experimentan dificultades significativas al momento de implementar estrategias efectivas para alcanzar sus objetivos financieros. En particular, se evidenció una carencia de herramientas y conocimientos prácticos para gestionar sus finanzas de manera eficiente y maximizar el rendimiento de sus ahorros.



En la fase de ideación, se llevó a cabo un proceso creativo colaborativo con el objetivo de generar un amplio abanico de soluciones potenciales. A través de diversas técnicas de generación de ideas, como el *brainstorming* y la técnica SCAMPER, se exploraron múltiples alternativas para abordar las necesidades identificadas en la fase de definición. Tras un riguroso proceso de evaluación, se seleccionaron aquellas ideas que demostraban mayor potencial para generar un impacto positivo en la experiencia del usuario, considerando factores como la viabilidad técnica, la factibilidad económica y la alineación con los objetivos estratégicos del proyecto. La propuesta final surge de la síntesis de estas ideas, dando como resultado una solución innovadora y centrada en el usuario.

La fase de prototipado se centró en la creación de un prototipo funcional de una aplicación móvil, seleccionada como la plataforma más adecuada para brindar una experiencia de usuario personalizada y accesible en cualquier momento y lugar. La elección de una app móvil se justifica por su alta penetración en el mercado, su capacidad para ofrecer notificaciones *push* y su integración con otras aplicaciones móviles, lo que facilita la gestión de las finanzas personales. Además, el formato de una app permite ofrecer una interfaz intuitiva y visualmente atractiva, mejorando la experiencia del usuario.

En la fase de pruebas, se llevó a cabo una evaluación del prototipo con los mismos participantes que habían participado en las entrevistas iniciales. A través de una combinación

de pruebas de usabilidad y entrevistas a profundidad, se recopilaron datos cualitativos y cuantitativos sobre la experiencia del usuario al interactuar con el prototipo. Los resultados de estas pruebas se sintetizaron en el Lienzo Blanco de Relevancia (Figura 8), un instrumento visual que permitió identificar los aspectos más valorados por los usuarios y las áreas de mejora.

**Figura 8**  
*Lienzo Blanco de Relevancia*

Cosas Interesantes +							Cosas constructivas 
			Notificaciones diarias, semanales y mensuales de sus gastos		No mostrar demasiados anuncios		
			Gestiona sus ingresos y egresos	Videos cortos sobre temas financieros			
		Aprende a maximizar su rentabilidad mediante inversiones	app móvil interactivo y amigable	Personalización de tips para generar más ingresos adicionales	Interactuar simultáneamente con otras apps		
	¿Cómo funciona?	¿Cómo comparar tasas de interés de bancos?	¿Cómo proteger mi información personal?	Incluir un asesor virtual con IA	Facilidad en manejo de una billetera virtual		Personalizar la app con diseños y colores
		¿Cómo puedo resolver mis consultas?	¿Puedo agregar mis objetivos de ahorros?	Simulador de impacto de deudas	Desarrollar retos que para ganar recompensas	Establecer objetivos de rentabilidad	
		¿Cómo puedo encontrar información financiera?		Realizar seminarios y charlas informativas			
Nuevas preguntas ?							 Nuevas ideas

### 4.3. Carácter innovador y disruptivo del producto

Se ha realizado una búsqueda de patentes sobre tecnología relacionada a la gestión de finanzas personales en Perú, pero los resultados han sido casi nulos, pues no se ha encontrado un modelo de negocio enfocado a la automatización de gestión financiera que incluya la IA y *tracker* con distintos bancos para relacionar gastos o recomendaciones de inversiones. En Perú se cuenta con aplicaciones enfocadas a pagos o transacciones como Yape y Plin, que son desarrollados por Bancos.

Asimismo, dentro del ámbito local podemos encontrar *apps* desarrolladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú [SBS] como “Metas y Ahorro” el cual permite establecer metas de ahorro por el usuario, además que ayuda a monitorear gastos y deudas y “Grandes Ahorradores” enfocados a un público más joven, con el objetivo de aprender a ahorrar con juegos dinámicos (2025a). La empresa *Kambista*, también ha lanzado al mercado su plataforma “*Kodito*” el cual ayuda al usuario a visualizar y documentar sus gastos mensuales, además de que brinda una oportunidad de gestión de su presupuesto (*Kambista*, 2025).

En el ámbito internacional, se tiene a *Fintonic*, una *fintech* española, que tiene como objetivo mejorar la salud financiera de sus usuarios. Para ello, ofrece la posibilidad de vincular sus tarjetas de crédito y débito, cuentas bancarias, pólizas de seguros, entre otros (BBVA, 2025). También se tiene la *app* *Monefy*, de Dinamarca, que tiene como objetivo administrar las finanzas del usuario de manera intuitiva y eficaz, pues muestra gráficos de porcentajes de los gastos ingresados manualmente (BBVA, 2024)

En este contexto, se presenta a Fini una *app* que cuenta con las características de intuitividad y personalización, integración con bancos, educación financiera, accesibilidad y multiplataforma. Ello potenciado con inteligencia artificial que permita sugerir a los usuarios acciones respecto a sus finanzas personales o una ruta de aprendizaje para que continúen

aprendiendo. Es así que el tipo de innovación utilizada por Fini es incremental, puesto que, como mencionan Munson y Pelz (citado en Dewar y Dutton 1986), la innovación incremental requiere de mejoras pequeñas o ajustes a tecnología actual y es así debido a que la iniciativa explicada utiliza herramientas tecnológicas que existen actualmente: En el mercado algunas empresas ya brindan herramientas para gestión financiera; la diferencia radica en que Fini busca integrar las cuentas, personalizar la información a cada usuario, además de utilizar tecnología para mejorar la experiencia y hacer más fácil y didáctico la gestión de finanzas personales. Así, Fini logra generar mejoras que diferencian de la competencia a no tan alto costo (Northeastern University, 2019), a la vez que resuelve un problema relevante para el público objetivo, lo que también es un factor importante para la innovación y mantener ventajas competitivas (Coccia, 2017).

**Intuitividad y Personalización:** Fini se distingue por su interfaz de usuario, diseñada de forma intuitiva para facilitar su manejo por parte de usuarios con diversos grados de conocimiento financiero. Esta característica, junto con la capacidad de personalizar los planes y recibir asesoría personalizada, permite adaptar la herramienta a las necesidades específicas de cada individuo, diferenciándose de otras soluciones genéricas del mercado.

**Integración con Bancos:** esta funcionalidad automatiza el proceso de registro de transacciones, eliminando la necesidad de ingresar manualmente los datos de cada operación y reduciendo considerablemente el margen de error.

**Educación Financiera:** Fini trasciende la mera función de herramienta de gestión financiera, posicionándose como un recurso educativo didáctico. A través de consejos prácticos y plantillas prediseñadas, la plataforma busca empoderar a sus usuarios, proporcionándoles las herramientas y conocimientos necesarios para tomar decisiones financieras informadas y alcanzar sus objetivos a largo plazo.

**Accesibilidad:** la oferta de una versión gratuita representa un paso significativo hacia la democratización de las herramientas de gestión financiera. Al eliminar las barreras económicas, Fini permite que un público más amplio pueda acceder a esta tecnología y comenzar a organizar sus finanzas de manera efectiva.

**Multiplataforma:** La disponibilidad de Fini en dispositivos *web* y móviles garantiza una experiencia de usuario fluida y constante, independientemente del dispositivo utilizado. Esta característica facilita el acceso a la información financiera en cualquier momento y lugar, fomentando hábitos de gestión financiera más saludables.

#### **4.4. Propuesta de valor**

Fini propone una propuesta de valor centrada en democratizar el acceso a herramientas de gestión financiera personalizadas y educativas. Al ofrecer una plataforma intuitiva y fácil de usar, tanto para usuarios novatos como experimentados, Fini se posiciona como un aliado confiable en el camino hacia la salud financiera.

**Simplicidad y Personalización:** Fini simplifica la gestión financiera al ofrecer una interfaz amigable y herramientas de planificación personalizadas que se adaptan a las necesidades individuales de cada usuario.

**Integración y Automatización:** la capacidad de integrar datos directamente desde el registro de datos en WhatsApp, y a futuro con la integración de cuentas bancarias, automatiza el proceso de registro de transacciones, ahorrando tiempo y reduciendo errores.

**Educación Financiera:** más allá de ser una simple herramienta de contabilidad, Fini educa a sus usuarios a través de consejos, recursos y herramientas educativas, empoderándose para tomar decisiones financieras informadas.

Accesibilidad: la oferta de una versión gratuita y la disponibilidad en múltiples plataformas garantizan que Fini sea accesible para un amplio rango de usuarios, independientemente de su nivel de ingresos o conocimientos técnicos.

Así, la propuesta de valor de Fini consiste en ofrecer una solución integral para la gestión financiera personal que combina la facilidad de uso, la personalización, la educación y la accesibilidad. Al hacerlo, Fini no solo ayuda a los usuarios a organizar sus finanzas, sino que también los empodera para alcanzar sus objetivos a largo plazo, siendo los financieros los más inmediatos, pero también beneficiando a los personales o los que el usuario desee.

En términos más concisos, Fini promete a sus usuarios:

- Control: sobre sus finanzas personales.
- Claridad: en su situación financiera actual y futura.
- Confianza: en la toma de decisiones financieras.

Esta propuesta posiciona a Fini como una herramienta indispensable para cualquier persona que desee valorar su salud financiera y alcanzar estabilidad económica.

#### **4.5. Producto mínimo viable**

El producto mínimo viable [PMV] desarrollado para Fini, una aplicación móvil y web, fue concebido con el propósito de brindar una solución personalizada y accesible para la gestión de las finanzas personales. La Figura 9 ilustra el diseño de esta versión beta, la cual ha sido iterada y mejorada a partir de los hallazgos obtenidos en las fases previas de investigación y prototipado. La primera versión de Fini fue elaborada con la aplicación Figma, permitiendo establecer un diseño base a nivel usuario, así como determinar las principales funcionalidades (ver Anexo 3). Para la segunda versión se usó *Bubble*, una aplicación *low code* que permite generar plantillas accionables. En la última versión, finí incluye una herramienta de seguimiento de gastos e ingresos, planificación financiera a partir

de metas, un chat integrado con inteligencia artificial (versión 3.5 turbo de Chat GPT) que permite analizar los datos registrados y dar recomendaciones financieras, y una página de oportunidades de inversión.

Al ofrecer un conjunto de herramientas digitales intuitivas, Fini busca empoderar a los usuarios para tomar decisiones financieras informadas y alcanzar sus objetivos económicos. Una de las funcionalidades centrales de Fini es la capacidad de registrar ingresos y gastos de manera detallada y organizada. A partir de esta información, la aplicación genera recomendaciones personalizadas sobre cómo optimizar el ahorro. Además, Fini permite a los usuarios vincular sus tarjetas de crédito, facilitando el seguimiento de los pagos y la identificación de oportunidades para obtener mejores beneficios. La incorporación de una interfaz de inteligencia artificial permite a los usuarios resolver dudas y obtener asesoramiento financiero de manera rápida y sencilla.

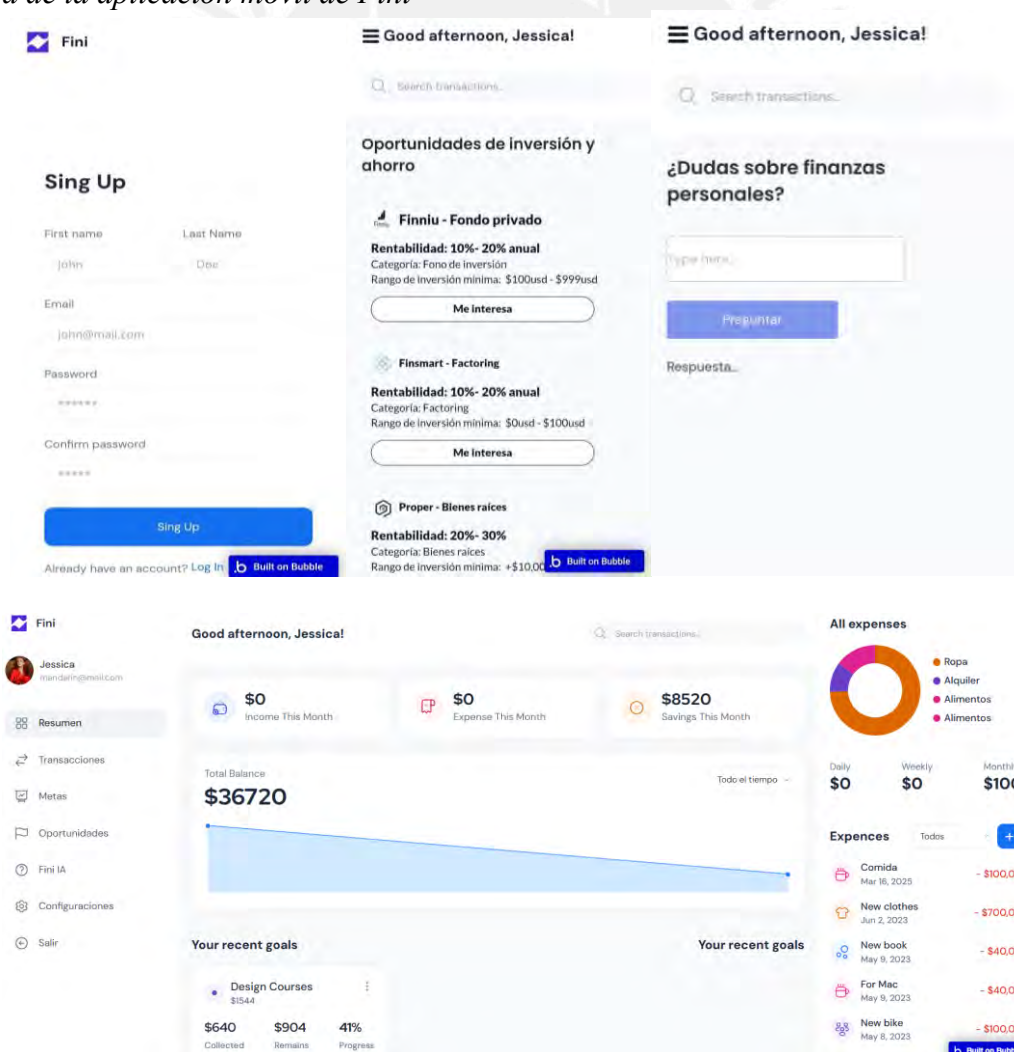
La personalización es un aspecto fundamental de Fini; a través de un sencillo cuestionario inicial, la aplicación recopila información relevante sobre los hábitos de consumo y los objetivos financieros de cada usuario. Estos datos permiten generar recomendaciones personalizadas y adaptar la interfaz de usuario a las necesidades individuales. La interfaz de Fini se ha diseñado siguiendo los principios de usabilidad, con un enfoque en la claridad y la simplicidad. El acceso a la aplicación se realiza mediante credenciales de inicio de sesión, garantizando la seguridad de la información personal de los usuarios.

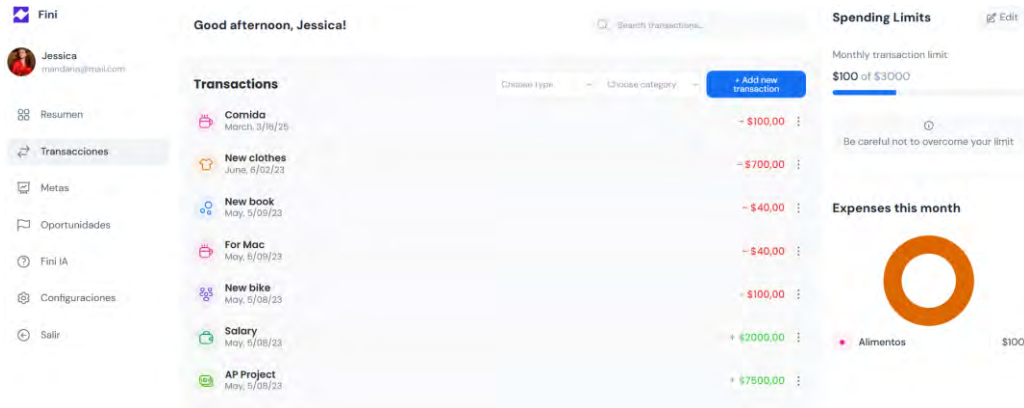
De este modo, Fini pone a disposición de sus usuarios una amplia gama de herramientas diseñadas para facilitar la gestión y el control de sus finanzas personales. Entre estas funcionalidades se incluye la capacidad de crear presupuestos personalizados, lo que les permite asignar montos específicos a distintas categorías de gastos y establecer límites que

favorezcan un uso más eficiente de sus recursos. Siendo que cada usuario puede personalizar su experiencia basada en sus necesidades y generar afinidad con el producto.

Asimismo, la aplicación ofrece la generación automática de informes visuales detallados y de fácil interpretación, proporcionando una visión clara y estructurada de la situación financiera del usuario. Estos reportes no solo ayudan a identificar patrones de gasto y detectar posibles excesos, sino que también brindan información clave para optimizar la administración del dinero. Gracias a estas herramientas, los usuarios pueden tomar decisiones financieras más informadas, desarrollar hábitos económicos más saludables y trabajar hacia el logro de sus metas financieras a corto, mediano y largo plazo.

**Figura 9**  
Muestra de la aplicación móvil de Fini





Link MVP Fini: [https://fini-30203.bubbleapps.io/version-test?debug\\_mode=true](https://fini-30203.bubbleapps.io/version-test?debug_mode=true)



## Capítulo V. Modelo de negocio

En este capítulo, se detalla el modelo de negocio, para lo cual se utilizó la herramienta del Modelo de Negocio de Canvas. Asimismo, se explicará la viabilidad financiera del negocio [inversión, ingresos esperados y crecimiento], la escalabilidad/exponencialidad del negocio [cantidad de usuarios y porcentaje del mercado que se busca alcanzar] y la sostenibilidad del negocio [ODS y desarrollo sostenible en la sociedad].

### 5.1. Lienzo del modelo de negocio

A continuación, se describe el modelo del negocio a través del lienzo Canvas de la Figura 10.

**5.1.1. Segmento cliente.** El público al cual Fini está dirigido es a la población adulta que se comprende en el rango de los 18 a 35 años, que cuenten con ingresos mensuales y requieran herramientas digitales que los ayuden a administrar sus finanzas personales. Asimismo, el modelo de negocio al expandirse tiene la meta de abarcar usuarios fuera de este rango, ofreciendo un producto mapas amplio y personalizado.

**5.1.2. Problema Identificado:** Como se mencionó dentro del Capítulo I, los jóvenes peruanos no tienen acceso a una educación financiera que sea igualitaria y de calidad que les permita gestionar correctamente sus recursos financieros de tal manera que puedan desarrollarse en diversos ámbitos y mantener una correcta gestión en términos de dinero y recursos con los que cuenta.

**5.1.3. Propósito:** Nuestro propósito es el poder brindarles acceso a los jóvenes a las herramientas necesarias de educación financiera con la finalidad de empoderarlos para que tomen control de sus finanzas personales y les permita tener bienestar a largo plazo.

**5.1.4. Propuesta de valor.** En Fini, la propuesta de valor radica en que se presenta una aplicación digital para móviles, que tiene como fin mejorar el manejo del dinero del

usuario meta. En esta aplicación el cliente tiene distintas herramientas como billetera digital, gestor de presupuesto personal, comparador de créditos entre otros. Asimismo, la aplicación utiliza IA para que pueda ayudar a resolver dudas, aprender de finanzas o ser un asesor virtual. De esta manera el usuario mantiene una salud financiera adecuada, aplica conceptos financieros y aprende al mismo tiempo.

**5.1.3. Canales.** El canal principal es la aplicación móvil, en el que se desarrollará el servicio a ofrecer y se espera tener una versión *web*. Asimismo, se utilizarán las principales redes sociales para captar nuevos usuarios y el email marketing para enviar actualizaciones o comunicados.

**5.1.4. Relación con los clientes.** En Fini se utilizarán los medios digitales –como son las redes sociales de Instagram, Facebook, LinkedIn, Tiktok y la propia aplicación– para mantener informada a la comunidad. También, se utilizará la IA para que pueda asesorar a los usuarios en el uso de la aplicación y ayudarles con preguntas frecuentes.

**5.1.5. Fuentes de ingreso.** El modelo actual de los ingresos depende de las ventas de membresías mensuales y anuales –suscripciones–, publicidad interna en la aplicación y patrocinadores externos.

**5.1.6. Actividades clave.** Se realizará actividades de marketing como la publicidad pagada a través de Meta y Google ADS, para dar a conocer los servicios que ofrece la aplicación. También se realizará trabajos de actualización y mantenimiento de la aplicación, gestión de alianzas y colaboraciones, y soporte al usuario. Asimismo, los *leads* (clientes potenciales) obtenidos serán canalizados por una plataforma de CMR, para una descarga o análisis de los datos de los usuarios, que nos permita realizar actividades de ventas, realizar recomendaciones a los usuarios en base a algoritmos y añadir valor al negocio que permita alianzas con bancos del ámbito nacional.

**5.1.7. Recursos clave.** Estas se dividen en tres grupos. La primera es el capital humano en la que se cuenta con asesores financieros, un equipo de marketing, IT y comercial. El segundo es la parte tecnológica que incluye la aplicación para móviles, equipo tecnológico y servidores de plataformas. El tercero es el capital financiero en el cual se concentra el capital inicial que permitirá el desarrollo de Fini.

**5.1.8. Socios clave.** En Fini se tendrá como socios principales a entidades financieras para la colaboración en contenido y recursos, proveedores de tecnología para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma *web* y *app*. Asimismo, se tendrá alianzas con diversas Fintech y organizaciones educativas.

**5.1.9. Estructura de costos.** Los principales costos incluyen pagos a los equipos de capital humano, pago a proveedores del desarrollo y mantenimiento de la *app*, gastos de publicidad y gastos operativos.

**5.1.10. Métricas de impacto:** Se espera lograr al menos 50,000 jóvenes que utilicen nuestras herramientas y se beneficien mejorando su gestión financiera dentro de los 5 primeros años de operación de Fini.

Figura 10

Lienzo del Modelo del Negocio Canvas B



## 5.2. Viabilidad financiera del modelo de negocio

La proyección del proyecto es de 5 años, en el que el año cero es el 2025 –año en el que se realiza la inversión– y el año 5 es el 2030. El primer paso para que Fini sea un éxito es que se desarrolle una primera versión gratuita [beta] y se lance dentro de los siete primeros meses del primer año. De esa manera tener pruebas previas al lanzamiento oficial, donde por los siguientes cinco meses se analizará la información recopilada de los usuarios, incluyendo tanto los perfiles de uso como la satisfacción. Para ello, se impulsará una inversión en campañas de marketing digital para llegar a los usuarios, además de que se invertirá en las actualizaciones de la primera versión de la *app*. El costo del desarrollo y actualización de la *app* como la publicidad se ha establecido una inversión inicial de S/ 195,984.

Se estima que en el primer año se generen S/ 378,000 de ingreso por ventas de suscripciones y publicidad –campañas–, pues se estima que al menos el 10% de los usuarios activos deben pagar una membresía [1,200 de usuarios por S/ 150 anuales o S/ 15 soles mensuales, y un promedio de 30 campañas publicitarias anuales con costo variable desde S/0.1 a S/1 en función a objetivos de impresiones o clicks]. Para los siguientes años se espera un crecimiento anual de usuarios con membresía de un 40% –año 1– y un crecimiento del 30%, 25% y 20% en el año 3, 4 y 5 respectivamente. A ello, se está considerando un 2.5% de inflación, según la inflación esperada para el 2025 calculada por el Banco Central de Reserva del Perú (2024c, p.10). Este indicador será el mismo para los años del 2026 al 2030. El detallado del flujo de caja se puede encontrar entrando al enlace del documento, que se indica en el Anexo 2.

## 5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del modelo de negocio

El mercado peruano cuenta con una población de aproximadamente 33 millones de personas, de las cuales 57,6% de los hogares del país tienen acceso a internet, y más del 80%

posee al menos un teléfono móvil. Asimismo, el 91,3% de la población mayor a 6 años de edad que usa internet, lo hace a través de un celular (Instituto Nacional de Estadística e Información [INEI], 2024). Pese a que gran porcentaje de la población aún no tiene acceso a los servicios financieros tradicionales, el aumento en los niveles de digitalización que muestra Perú durante el último trimestre del 2024, generan oportunidades significativas para plataformas como Fini.

El público objetivo de Fini abarca desde jóvenes adultos hasta profesionales que buscan mejorar su salud financiera. Según el INEI, cerca del 70% de la población peruana está en edad productiva (15-64 años), lo que representa un segmento demográfico amplio para captar usuarios. Además, solo un 13% de la población tiene un nivel adecuado de educación financiera; por lo que existe un mercado de más del 80% de la población que puede mejorar sus capacidades financieras, según la Encuesta Nacional de Capacidades Financieras, desarrollada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú [SBS] y la CAF - Banco de Desarrollo de América Latina (2023).

### **5.3.1. Expansión del modelo de negocio**

Debido a la gran oportunidad que presenta el mercado de fintech en el Perú, Fini puede escalar la cantidad de usuarios que usen la plataforma en un plan de 3 fases, enfocándose inicialmente sólo en población adulta que se comprende en el rango de los 20 a 30 años, y que pertenezca a la población económicamente activa, y que tengan acceso a un celular con internet, dando un mercado potencial inicial de más de 3.35 millones de peruanos.

Fase 1: Lanzamiento [0-1 año]: Durante el primer año, Fini puede enfocarse en captar a los primeros usuarios adoptantes, principalmente aquellos que ya están familiarizados con herramientas digitales pero que buscan una solución más personalizada y educativa. Se estima que en esta fase se puede alcanzar el 0.5% y 0.8% del mercado objetivo aproximadamente, lo que representa entre 16,750 y 28,800. Las estrategias clave incluirán

campañas de marketing digital, asociaciones con *influencers* financieros y colaboraciones con instituciones educativas. Además de contener una versión freemium, de la cual se espera inicialmente que el 10% de usuarios activos se animen a contratar el servicio *Premium* durante el primer año.

Fase 2: Crecimiento [1-3 años]: A medida que Fini gane reconocimiento y confianza en el mercado, se espera una aceleración en el crecimiento de usuarios. En esta fase, la plataforma podría captar entre un 1% y 1.2% del mercado objetivo, alcanzando entre 33,500 y 40,200 usuarios aproximadamente, manteniendo un 10% de usuarios *premium*. Este crecimiento puede ser impulsado por la introducción de nuevas funciones, programas de recomendación, y la expansión a nichos específicos como jóvenes profesionales y pequeñas empresas, dependiendo de la constante retroalimentación que se tenga con los primeros usuarios.

Fase 3: Madurez [3-5 años]: Una vez establecida, Fini espera capturar un máximo de 1.7% del mercado objetivo, superando los 56,000 usuarios, y aumentando el rango de suscriptores *premium* entre 20% y 30%. En esta etapa, la plataforma deberá enfocarse en la retención de usuarios, mejorando continuamente la experiencia y personalización a través de la incorporación de inteligencia artificial y análisis de datos financieros. Además, se podría explorar la introducción de servicios complementarios como cursos y talleres para diversificar las fuentes de ingresos.

Finalmente, en una etapa posterior, Fini podrá expandirse a otros mercados de América Latina, empezando por países con características socioeconómicas similares a las de Perú, como Colombia, Ecuador y Bolivia. El objetivo sería capturar inicialmente un 0.5 y 1% del mercado en estos países, con la posibilidad de escalar al 5% en el mediano plazo.

Para ello, como estrategia de identificación con cada país se utilizará el '.' y se le agrega la sigla definida por su dominio de internet; así, para referirse al mercado ecuatoriano el producto se venderá como Fini.ec y para el colombiano será Fini.co.

### 5.3.2. Exponencialidad del modelo de negocio

Gracias a su estructura digital, Fini puede incorporar inteligencia artificial para personalizar recomendaciones de inversión, ofrecer asesoría financiera automatizada y desarrollar productos adaptados a las necesidades de sus usuarios, como créditos y seguros personalizados. Esto permite que la plataforma no solo eduque a los jóvenes en el manejo de sus finanzas, sino que también les brinde herramientas concretas para mejorar su bienestar económico. Además, su integración con bancos y *fintechs* le permite apalancar activos externos y ofrecer soluciones financieras sin necesidad de grandes inversiones en infraestructura. De igual forma, su diseño aprovecha el efecto red, donde la utilidad de la plataforma crece a medida que más usuarios se suman, creando un ciclo de crecimiento autoalimentado que fortalece su impacto en la educación financiera.

El modelo de Fini, entonces, se alinea con los principios de escalabilidad de las Organizaciones Exponenciales [ExO], aprovechando tecnologías digitales para democratizar el acceso a la educación financiera y reducir desigualdades económicas (Ismail, 2019). Su capacidad de adaptación a un entorno tecnológico en constante evolución le permite mantenerse competitiva y generar un impacto social sostenible. Así, Fini no solo responde a las necesidades actuales de los jóvenes, sino que también promueve una transformación estructural en la manera en que acceden y gestionan sus recursos financieros.

De esta manera, el Lienzo ExO es una herramienta que permite a las organizaciones identificar y desarrollar atributos que faciliten un crecimiento exponencial (Ismail, 2019). Por ello, para Fini se presenta el siguiente análisis:

De acuerdo con Nomberto (2021), Propósito Transformador Masivo [MTP] es aquello que impulsa a las organizaciones exponenciales, siendo más allá de la visión y misión de una empresa tradicional. Por ello, Fini busca empoderar a los jóvenes con herramientas financieras innovadoras para transformar su futuro y reducir la desigualdad económica.

- Atributos Externos (SCALE):
  - Staff on Demand (Personal a Demanda): Fini colabora con expertos financieros y desarrolladores independientes según las necesidades específicas de cada proyecto, permitiendo flexibilidad y eficiencia en la gestión de recursos.
  - Community & Crowd (Comunidad y Multitud): La plataforma fomenta una comunidad activa de usuarios que comparten experiencias y consejos financieros, además de recopilar información y sugerencias para mejorar continuamente sus servicios. Cabe destacar que, la aplicación colabora con empresas financieras, que ayuda a mejorar la experiencia del usuario en temas financieros (inversiones, gastos, ingresos, entre otros)
  - Algorithms (Algoritmos): Fini utiliza algoritmos avanzados de inteligencia artificial para analizar el comportamiento financiero de sus usuarios y ofrecer recomendaciones personalizadas, optimizando la experiencia y promoviendo hábitos financieros saludables.
  - Leveraged Assets (Activos Apalancados): En lugar de desarrollar infraestructura bancaria propia, Fini se integra con instituciones financieras existentes y fintechs, aprovechando sus activos y servicios para ofrecer una amplia gama de soluciones financieras sin incurrir en gastos de capital significativos. Adicionalmente, utilizar tecnología que

ya se encuentre en el mercado para una mejor interfaz y experiencia del cliente.

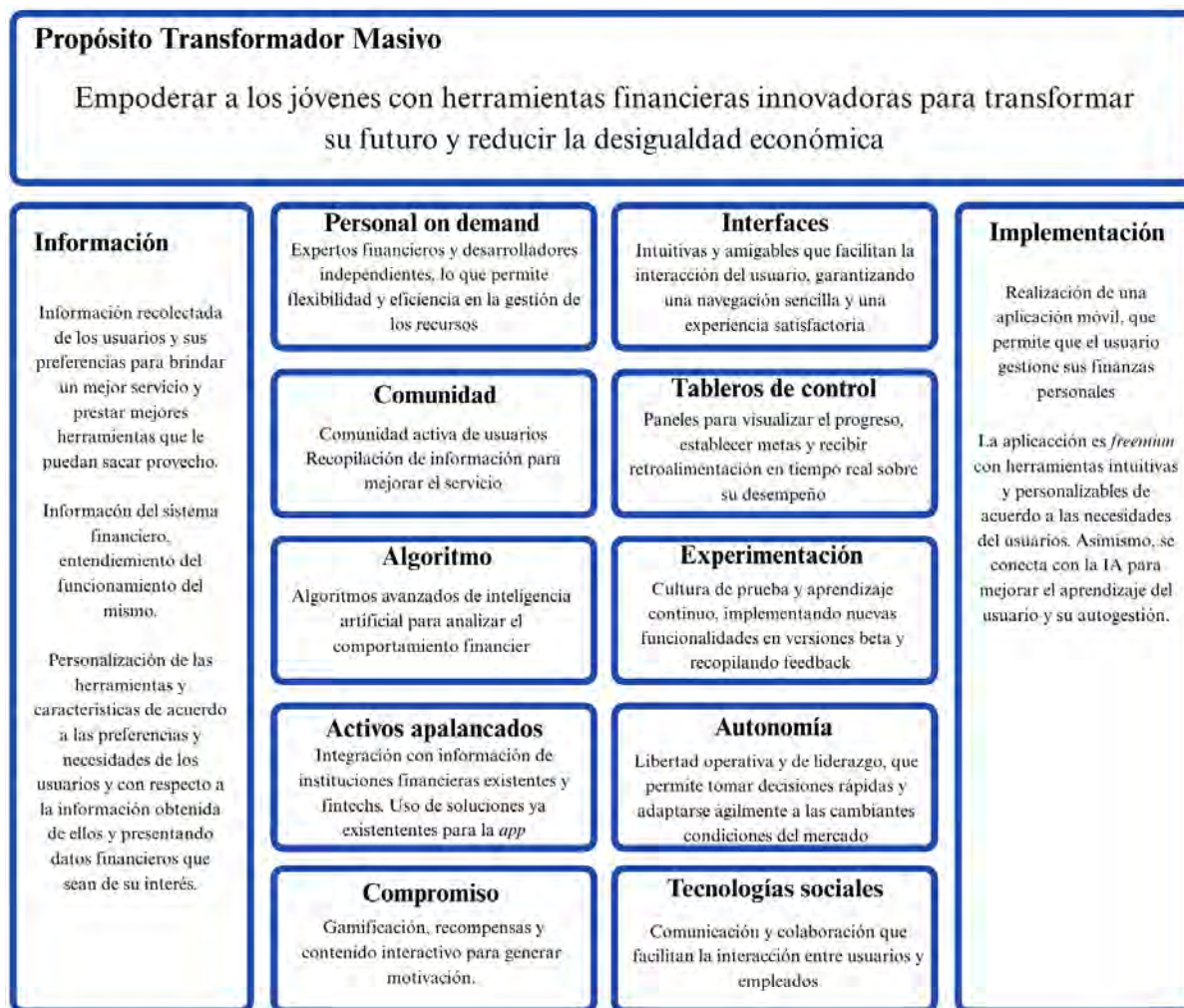
- Engagement (Compromiso): A través de técnicas de gamificación, recompensas y contenido interactivo, Fini mantiene a sus usuarios comprometidos y motivados para mejorar su educación y salud financiera. Asimismo, la aplicación tiene el objetivo de mejorar la situación económica actual de sus usuarios.

- Atributos Internos (IDEAS):

- Interfaces: La plataforma cuenta con interfaces intuitivas y amigables que facilitan la interacción del usuario, garantizando una navegación sencilla y una experiencia satisfactoria.
- Dashboards (Tableros de Control): Fini proporciona a sus usuarios paneles personalizados donde pueden visualizar su progreso financiero, establecer metas y recibir retroalimentación en tiempo real sobre su desempeño.
- Experimentation (Experimentación): La empresa adopta una cultura de prueba y aprendizaje continuo, implementando nuevas funcionalidades en versiones beta y recopilando feedback para iterar y mejorar constantemente sus servicios.
- Autonomy (Autonomía): Los equipos dentro de Fini tienen libertad operativa y liderazgo, lo que les permite tomar decisiones rápidas y adaptarse ágilmente a las cambiantes condiciones del mercado.
- Social Technologies (Tecnologías Sociales): Fini incorpora herramientas de comunicación y colaboración que facilitan la

interacción entre usuarios y empleados, promoviendo una cultura organizacional abierta y transparente.

**Figura 11**  
*Modelo Lienzo ExO*



#### 5.4. Sostenibilidad social del modelo de negocio:

Uno de los fines principales de un negocio no solo es ser rentable, sino más importante es la creación de valor, la cual contribuya al desarrollo y crecimiento sostenible de una sociedad. En ese sentido, la propuesta de este negocio guarda relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS], particularmente con 2 de ellas. En primer lugar, Fini se relaciona con el ODS 8 [Trabajo Decente y Crecimiento Económico], pues permite que los

jóvenes tengan una opción de gestionar de manera fácil e interactiva sus finanzas, con ello permite el crecimiento económico de sus hogares. Asimismo, la *app* permite al usuario desarrollar habilidades financieras que pueden ayudarlo en su vida personal y dentro del trabajo, pues tiene la oportunidad de desarrollar habilidades empresariales.

Además, se ofrece a disposición del usuario la función de interactuar con la IA, una herramienta que permite realizar preguntas o consultas sobre temas financieros como la gestión del dinero, además de que puede optar por tener un asesor virtual a través de esta función. En ese sentido, Fini permite que cualquier persona con o sin experiencia en temas financieros pueda mejorarlo y aplicarlo simultáneamente en su vida personal.

En segundo lugar, el negocio abarca el ODS 10 [Reducción de las desigualdades] pues va a permitir que jóvenes de distintas realidades puedan acceder a los servicios de Fini. Esto debido a que la *app* tiene 2 tipos de suscripciones: gratuita y de paga, ambos con funciones y herramientas similares, eso sí al pagar una suscripción se obtienen herramientas y recursos adicionales. Con ello, el modelo de negocio presentado contribuye a una mayor justicia social y económica, pues reduce la desigualdad al garantizar que más personas comprendan sus derechos, obligaciones, y beneficios que puedan obtener de sus propios ingresos.

Por último, Fini mantiene el compromiso de contribuir a un desarrollo de una sociedad más sostenible. Por ello, uno de los beneficios dentro de este modelo de negocio es la reducción de la huella de carbono al digitalizar procesos relacionados a las finanzas personales. Es decir, al tener herramientas de gestión y consultoría digitales, reducen el tiempo de ir a un banco o utilizar el papel para realizar cálculos financieros. Asimismo, los usuarios tienen la opción de manejar sus inversiones en la misma *app*, lo que ayuda que cada usuario pueda optar por hábitos financieros más sostenibles.

## Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable

### 6.1. Validación de la deseabilidad de la solución

Con el objetivo de evaluar la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del producto Fini, se llevó a cabo una investigación descriptiva. Esta consistió, principalmente, en la aplicación de encuestas a una muestra representativa del público objetivo y la presentación de un prototipo básico diseñado en la plataforma Figma. A través de estas herramientas, se buscó recopilar información cualitativa y cuantitativa acerca de las expectativas, necesidades y percepciones de los usuarios potenciales, con el fin de validar el concepto del producto y realizar las adecuaciones necesarias antes de su lanzamiento al mercado. De esta manera se lograron determinar ciertas características necesarias para que la deseabilidad aumente y cumpla con las expectativas propuestas.

#### 6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

Hipótesis 1: Los jóvenes adultos peruanos pertenecientes a la PEA revisan sus finanzas personales periódicamente.

Hipótesis 2: Los jóvenes adultos peruanos pertenecientes a la PEA desean recibir consejos sobre finanzas personales.

Hipótesis 3: Los jóvenes adultos peruanos pertenecientes a la PEA están dispuestos a utilizar una aplicación móvil de finanzas personales.

Hipótesis 4: Los jóvenes adultos peruanos pertenecientes a la PEA están dispuestos a pagar por una aplicación móvil de finanzas personales.

Hipótesis 5: La aplicación móvil es intuitiva y fácil de usar para el público objetivo, permitiéndote navegar correctamente dentro de las principales páginas de Fini sin dudas.

Estas hipótesis se pueden categorizar de acuerdo a la relevancia de las mismas y colocadas en una matriz, que se muestra a continuación en la Figura 11.

**Figura 12**  
*Relevancia de hipótesis*

<b>Relevancia</b>	+	<p>Hipótesis 3: Los jóvenes adultos peruanos pertenecientes a la PEA están dispuestos a utilizar una aplicación móvil de finanzas personales.</p> <p>Hipótesis 4: Los jóvenes adultos peruanos pertenecientes a la PEA están dispuestos a pagar por una aplicación móvil de finanzas personales.</p> <p>Hipótesis 5: La aplicación móvil es intuitiva y fácil de usar para el público objetivo, permitiéndole navegar correctamente dentro de las principales páginas de Fini sin dudas.</p>
	-	<p>Hipótesis 1: Los jóvenes adultos peruanos pertenecientes a la PEA revisan sus finanzas personales periódicamente.</p> <p>Hipótesis 2: Los jóvenes adultos peruanos pertenecientes a la PEA desean recibir consejos sobre finanzas personales.</p>

La Hipótesis 1 tiene una menor relevancia debido a que, si bien es un dato que es posible recaudar y nos dá indicios de los patrones de comportamiento de los posibles usuarios y la posibilidad de que Fini pueda generar algún valor para ellos, no necesariamente nos indica que deseen utilizar la herramienta o adoptarla y pagar por ella. Lo mismo sucede con la hipótesis 2, debido a que el deseo de recibir consejos de finanzas da indicios de interés acerca de las finanzas personales por parte del público objetivo, sin embargo no asegura que estén dispuestos a adoptar la herramienta.

En contraste, la hipótesis 3 está directamente relacionada con la predisposición del público objetivo de utilizar una herramienta como Fini para la organización de finanzas personales. De igual forma, la hipótesis 4 hace alusión a la capacidad de pago y si el público objetivo estaría dispuesto a realizar un desembolso para utilizar una herramienta de gestión financiera, lo cual es altamente relevante para esta investigación. Finalmente, la hipótesis 5 está relacionada directamente a cómo percibe el usuario la aplicación y si le resulta fácil de utilizar, lo cual también es clave puesto que depende de que el grupo de usuarios pueda interactuar correctamente con la interfaz y que sea de su agrado, de otro modo, no será atractivo y no estará interesado en adquirirla.

A partir de la evidencia y los datos recogidos de los experimentos realizados se podrán comprobar las hipótesis planteadas anteriormente. Estos procedimientos llevados a cabo se detallarán a continuación.

### **6.1.2. Experimentos empleados para validar hipótesis**

Para poder validar las hipótesis planteadas se realizaron entrevistas en profundidad con el público objetivo y una encuesta vía web; esto sirvió principalmente para obtener información que permita cuantificar y recabar información sobre los posibles usuarios y si estarían dispuestos a usar una herramienta con las características de Fini. Adicionalmente, se presentó a un grupo de posibles usuarios un *mockup* de la herramienta para que puedan interactuar con ella, conocer el modelo que se tiene pensado para la interfaz y brindar retroalimentación sobre la misma; estas interacciones con el público objetivo ayudaron a recibir mayor información cualitativa acerca de la opinión de los potenciales usuarios y entender sus necesidades y perfil, además de probar si la herramienta se acomoda a sus necesidades.

En total se recaudaron 448 encuestas, tomando como base una población estimada de 10,531,063 dentro del rango de edad objetivo (INEI, 2024), de los cuales el 57,6% tiene acceso a internet (INEI, 2024), con un nivel de confianza de 95% y margen de error de 5% se obtuvo un tamaño mínimo de muestra igual a 385. Sobre las entrevistas, se realizaron con diez personas diferentes, en el rango de edad de 18 a 35 años, cumpliendo los perfiles de estudiante y trabajador

Así, en las entrevistas a profundidad se denota que la gran mayoría de personas una respuesta positiva a las hipótesis, siendo en promedio el 77,5% de personas. Como se ve en la tabla 1, y en mayor detalle en el Anexo 3. Para las hipótesis dos a la 4, el porcentaje de confirmación se eleva al 80%; mientras que para la hipótesis uno es del 70%. Sin embargo,

para el caso de la hipótesis cinco, no aplica por la naturaleza de la misma. Siendo así, una confirmación global de las hipótesis para el desarrollo de Fini.

**Tabla 1**

Resultados de las entrevistas a profundidad

Hipótesis	Detalle	Entrevistas a profundidad
1	Los jóvenes peruanos pertenecientes a la PEA revisan sus finanzas personales periódicamente	Las entrevistas confirman la hipótesis. El 70% revisa sus finanzas periódicamente
2	Los jóvenes peruanos pertenecientes a la PEA desean recibir consejos sobre finanzas personales	Las entrevistas confirman la hipótesis. El 80% desea recibir consejos sobre finanzas personales
3	Los jóvenes peruanos pertenecientes a la PEA están dispuestos a utilizar una aplicación móvil de finanzas personales	Las entrevistas confirman la hipótesis. El 80% está dispuesto a utilizar una aplicación móvil de finanzas personales
4	Los jóvenes peruanos pertenecientes a la PEA están dispuestos a pagar por una aplicación móvil de finanzas personales	Las entrevistas confirman la hipótesis. El 80% está dispuesto a pagar por una aplicación móvil de finanzas personales
5	La aplicación móvil es intuitiva y fácil de usar para el público objetivo, permitiéndole navegar correctamente dentro de las principales páginas de Fini sin sudas	No aplica a las preguntas en las entrevistas a profundidad

Un hallazgo interesante que se mencionó durante las entrevistas, es el reconocimiento de la importancia de la buena salud financiera y de los conocimientos sobre finanzas personales; sin embargo, cada uno desde su punto de vista comentó que tenía una diferente forma de gestionar sus finanzas. La variación estuvo desde el utilizar una hoja de cálculo y planificación minuciosa hasta gastar únicamente lo que tenía en su tarjeta de débito y la de crédito cuando era necesario.

Ahora bien, para probar la hipótesis 1, dentro de la encuesta se preguntó a los potenciales usuarios cuánto suelen revisar sus finanzas personales.

**Tabla 2**

*Resultados de encuesta: ¿Cada cuánto tiempo revisas tus finanzas personales?*

	Diariamente	Semanalmente	Mensualmente	Nunca
¿Cada cuánto tiempo revisas tus finanzas personales?	24.8%	40.8%	25.9%	8.5%
	111	183	116	38

Las respuestas indican que más del 91% de los encuestados sí revisan sus finanzas con cierta periodicidad, lo cual prueba la primera hipótesis planteada. Es así que se puede decir que las personas del público objetivo están atento a sus finanzas y puede mostrar cierta tendencia a planificar y gestionar el dinero, lo que lo hace un mercado interesante para poder dirigir iniciativas como Fini, que ayudarían a esta tarea de gestionar los recursos financieros y adquirir habilidades relacionadas.

En cuanto a la hipótesis 2, al grupo de encuestados se les preguntó además cada cuánto tiempo estarían interesados en recibir consejos sobre sus finanzas, con la finalidad de probar si el público al que está dirigido Fini de verdad desea aprender y tener acceso a consejos que los ayude en temas financieros.

**Tabla 3**

*Resultados de encuesta: ¿Cada cuánto tiempo desearías recibir consejos sobre finanzas personales?*

	Diariamente	Semanalmente	Mensualmente	Nunca
¿Cada cuánto tiempo desearías recibir consejos sobre finanzas personales?	25.9%	40%	28.3%	5.8%
	116	179	127	26

Las respuestas recibidas indican que el público objetivo no solo revisa sus finanzas y que planifica el uso del dinero y recursos con el que cuenta, sino que también está dispuesto a

recibir consejos que les permitirían tener mejor control y más beneficios para sacarle provecho a sus finanzas personales, tanto en temas de inversión como ahorro y manejo de deudas, entre otros.

Para la hipótesis 3, en la encuesta se realizó la siguiente pregunta: ¿Qué tan probable es que uses una nueva app de finanzas personales si cumple con tus expectativas? Esto para validar si una aplicación con las características de Fini, que está dirigida al público encuestado, sería aceptada y utilizada por jóvenes peruanos pertenecientes a la PEA.

**Tabla 4**

*Resultados de encuesta: ¿Qué tan probable es que uses una nueva app de finanzas personales si cumple con tus expectativas?*

	Muy probable	Probable	Neutral	Poco probable	Muy poco probable
¿Qué tan probable es que uses una nueva app de finanzas personales si cumple con tus expectativas?	42.2%	33.7%	16.7%	6%	1.3%
	189	151	75	27	6

Las respuestas permiten concluir que más de la mitad de las personas probablemente estarían dispuestas a utilizar una app que les permita revisar sus finanzas personales en una aplicación. Junto con las respuestas anteriores, es posible inferir que los jóvenes estarían interesados en temas financieros y Fini sería una opción viable que les permitiría generar reportes y resumir la información que ya manejan.

A partir de la información recopilada en las entrevistas, se evidencia que el público objetivo muestra un interés genuino en mantener una salud financiera óptima. Sin embargo, la gran cantidad de productos financieros disponibles y la facilidad con la que hoy en día se pueden efectuar pagos en diversos establecimientos dificultan el control de sus finanzas personales. Ante esta situación, sería altamente beneficioso contar con un único informe consolidado que les permita identificar patrones de gasto, detectar posibles excesos y

aprovechar oportunidades para optimizar el uso de su dinero de manera más eficiente y estratégica.

Para la hipótesis 4, se planteó una pregunta dentro de la encuesta en la que se indicaba si el usuario estaría dispuesto a pagar por una aplicación que le permite organizar y gestionar correctamente sus finanzas.

**Tabla 5**

*Resultados de encuesta: ¿Estarías dispuesto a pagar por una app financiera que consideras útil?*

	Sí	No
¿Estarías dispuesto a pagar por una app financiera que consideras útil?	86.2%	13.8%
	382	61

Este análisis evidencia que Fini no solo representa un proyecto viable y funcional, sino que también posee un alto potencial para generar retornos monetarios. Esto se debe a que más del 80% del público encuestado manifestó su disposición a pagar por los servicios ofrecidos en la plataforma, siempre que estos cumplan con los criterios que cada usuario considere relevantes, valiosos y alineados con sus necesidades financieras. La combinación de utilidad percibida, personalización y confianza en la plataforma refuerza su viabilidad comercial y su capacidad de crecimiento sostenible en el mercado.

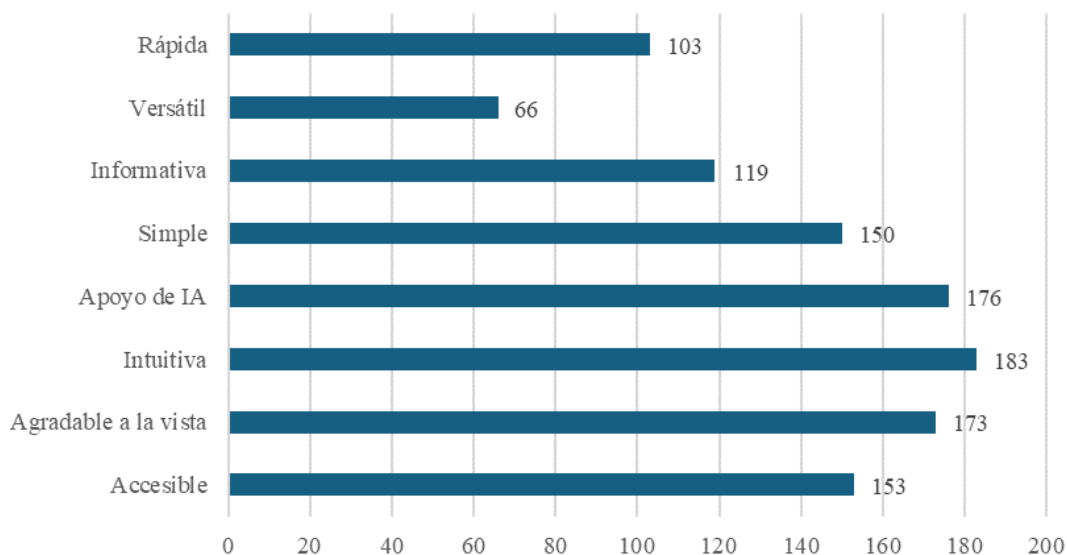
Además, la integración de nuevas tecnologías y el análisis de datos permitirían mejorar aún más la experiencia del usuario, optimizando la oferta de servicios financieros personalizados. Con un enfoque centrado en la innovación y la adaptación a las necesidades cambiantes del público, Fini tiene el potencial de consolidarse como una herramienta clave en la educación y gestión financiera de los jóvenes adultos.

Respecto a la hipótesis 5, la encuesta incluyó una pregunta en la que se pidió a los participantes que especificaran qué tipo de información les gustaría visualizar en la aplicación

móvil. Además, se indagó sobre las características que consideran más valiosas y los temas de mayor interés en los que desearían aprender y tener acceso dentro de la plataforma.

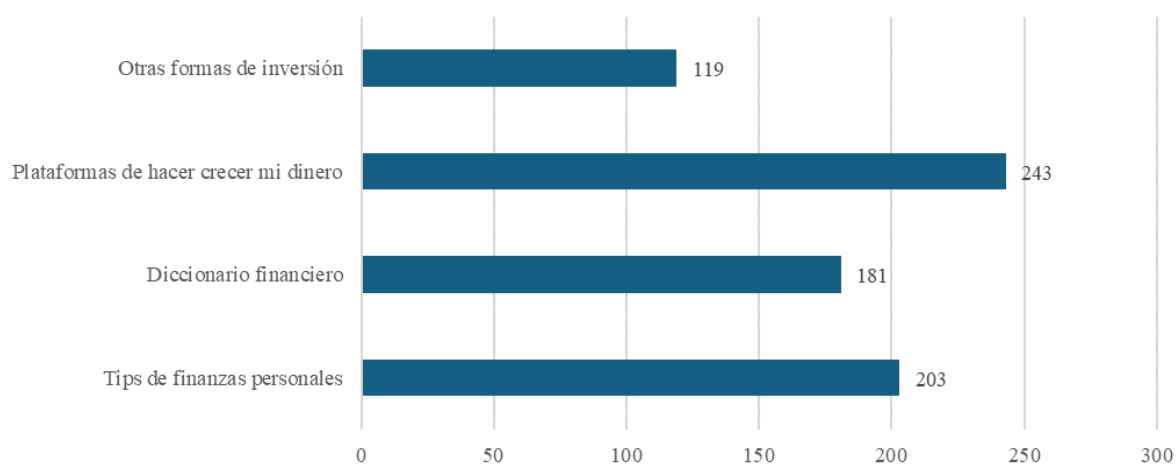
**Figura 13**

*Resultados de encuesta: ¿Qué características valorarías en una app de gestión de finanzas personales?*



**Figura 14**

*Resultados de encuesta: ¿Sobre qué temas te gustaría aprender?*

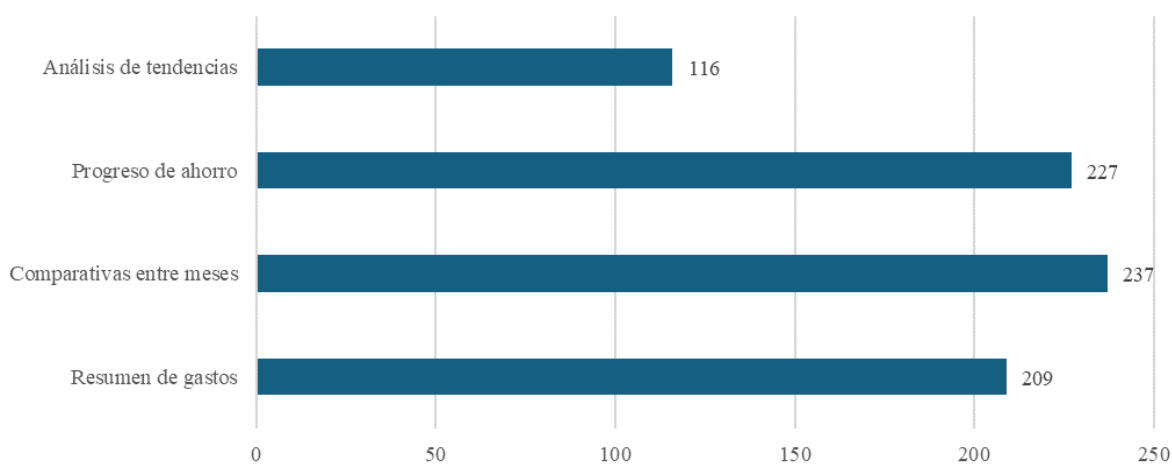


De acuerdo a los resultados de la encuesta, así como las entrevistas y muestras de la posible estructura de la aplicación a los usuarios, fue posible recaudar varios datos que el público valora y considera necesario para que la aplicación Fini sea de utilidad, fácil de entender y pueda interactuar con ella correctamente. Los resultados nos muestran que la aplicación, de acuerdo a las características que se han pensado para el lanzamiento sí

cumpliría con los requisitos que el mercado demanda. Sin embargo, es necesario que esta información sea revalidada cada cierto tiempo para poder realizar mejoras e implementar nuevas funcionalidades, de acuerdo a lo que sea requerido por los usuarios, ya que es muy probable que varíen en el tiempo.

### Figura 15

*Resultados de encuesta: ¿Qué tipo de información te gustaría ver en los informes financieros?*



En la siguiente tabla se muestra un detalle de las hipótesis, las pruebas realizadas para probar cada una y el resumen de los resultados descritos anteriormente. Los resultados obtenidos a través de encuestas y entrevistas respaldan las suposiciones iniciales, demostrando un alto interés en la gestión financiera y una disposición significativa a utilizar y pagar por una herramienta digital siempre que cumpla con sus expectativas.

Un aspecto destacable es la coherencia en las respuestas, ya que más del 90% de los encuestados revisa sus finanzas periódicamente y desea recibir consejos financieros, lo que refuerza la necesidad de soluciones tecnológicas en este ámbito. Asimismo, el hecho de que más del 85% esté dispuesto a pagar por una app útil resalta una oportunidad de monetización para Fini.

Por otro lado, la validación de la usabilidad de la aplicación mediante pruebas con el público objetivo refuerza su potencial de adopción. Sin embargo, sería recomendable

profundizar en los factores que influyen en la decisión de pago y en las funcionalidades específicas que generan mayor valor para los usuarios, con el fin de mejorar la propuesta de valor y asegurar una mayor tasa de conversión de usuarios gratuitos a pagos.

**Tabla 6**

*Hipótesis planteadas, pruebas realizadas y resultados obtenidos*

Hipótesis	Prueba	Resultado
1 Los jóvenes peruanos pertenecientes a la PEA revisan sus finanzas personales periódicamente.	Encuesta: ¿Cada cuánto tiempo revisas tus finanzas personales?	Los resultados confirman la hipótesis. Más del 91% revisa sus finanzas.
2 Los jóvenes peruanos pertenecientes a la PEA desea recibir consejos sobre finanzas personales.	Encuesta: ¿Cada cuánto tiempo desearías recibir consejos sobre finanzas personales?	Los resultados confirman la hipótesis. Más del 90% desea recibir consejos financieros.
3 Los jóvenes peruanos pertenecientes a la PEA están dispuestos a utilizar una aplicación móvil de finanzas personales.	Encuesta: ¿Qué tan probable es que uses una nueva <i>app</i> de finanzas personales si cumple con tus expectativas?	Los resultados confirman la hipótesis. Más de la mitad de los encuestados estaría dispuesto a utilizar una <i>app</i> de finanzas.
4 Los jóvenes peruanos pertenecientes a la PEA están dispuestos a pagar por una aplicación móvil de finanzas personales.	Encuesta: ¿Estarías dispuesto a pagar por una <i>app</i> financiera que consideras útil?	Los resultados confirman la hipótesis. Más del 85% estaría dispuesto a pagar si considera la herramienta útil.
5 La aplicación móvil es intuitiva y fácil de usar para el público objetivo, permitiéndole navegar correctamente dentro de las principales páginas de Fini sin dudas.	Encuesta: ¿Qué características valorarías en una <i>app</i> de gestión de finanzas personales?  Entrevistas en profundidad al público objetivo / interacción con el prototipo de la <i>app</i>	Los usuarios confirmaron sus preferencias sobre las características que valoran en una <i>app</i> y reaccionaron positivamente ante la idea y prototipo de Fini.

A continuación, se calculará el tamaño de mercado al que Fini podrá atender utilizando la metodología TAM (Mercado Direccionable Total), SAM (Mercado Direccionable Accesible) y SOM (Mercado Adquirible Accesible).

- TAM: El mercado al que Fini se dirige está compuesto por los jóvenes pertenecientes a la PEA de entre 18 y 35 años, compuesta por aproximadamente 10.5 millones de personas.

- SAM: La porción del mercado a la cual será posible acceder será aquella que tenga acceso a internet, pues los servicios de Fini se brindarán *online*. Teniendo en cuenta que un 58% de las personas tienen acceso a internet, cerca de 6.065 millones sería parte de este mercado.
- SOM: Teniendo en cuenta las acciones de marketing y publicidad a llevarse a cabo, así como la inversión estimada a realizarse, se espera poder alcanzar un total de más de 30,000 mil usuarios dentro de los tres primeros años de funcionamiento. Cabe destacar que, al ser una aplicación *freemium* se espera que en el primer año se tenga 2,000 usuarios *premium*.

## 6.2. Validación de la factibilidad de la solución

En la presente sección se abordará la validación de la factibilidad de la solución propuesta. Asimismo, se explicará detalladamente el plan de marketing y el plan de operaciones.

### 6.2.1. Plan de mercadeo

La gestión financiera personal ha adquirido relevancia principalmente entre jóvenes pertenecientes a la población económicamente activa, que buscan mejorar su bienestar económico y lograr la independencia financiera. Esto, apoyado en un entorno cada vez más digital, las aplicaciones y páginas *web* se han convertido en herramientas de gran valor para la administración de ingresos, gastos, inversión y ahorros. Por lo tanto, es importante delimitar e implementar un plan de mercado para alcanzar objetivos que permitan el posicionamiento de Fini como la principal plataforma de gestión financiera personal para jóvenes en Latinoamérica, ofreciendo herramientas digitales para la administración de óptima de ingresos, gastos, ahorro e inversión

Los objetivos específicos son:

- Captar 30,000 usuarios registrados en la plataforma en los próximos 3 años.
- Incrementar el ahorro promedio de los usuarios en un 20% dentro de los primeros 18 meses de uso.
- Alcanzar una cartera de, al menos, un 40% de recomendaciones de inversión sostenible dentro de 2 años.
- Lograr que, al menos, el 20% de los usuarios inviertan en productos financieros responsables en los próximos 2 años.
- Expandir la presencia de la *app* en sectores vulnerables, con un objetivo de incluir a 10,000 usuarios de estos segmentos en 3 años.

### **Segmentación de Mercado**

Segmentación Demográfica: Jóvenes universitarios y/o profesionales entre 18 a 35 años, pertenecientes a la población económicamente activa y al sector A/B –en el cual se busca una suscripción pagada–, y usuarios del sector C –jóvenes principalmente no bancarizados con acceso limitado a educación financiera– enfocados principalmente en la versión gratuita.

Segmentación Geográfica: Inicialmente Fini se enfocará en Perú, con énfasis en zonas urbanas de mayor densidad poblacional como Lima, Arequipa, Trujillo, Piura, Lambayeque, para luego expandirse en dos direcciones simultáneamente; por un lado, hacia sectores rurales con poca inclusión financiera dentro de la costa y sierra del Perú, y hacia mercados latinoamericanos emergentes como Colombia, Ecuador, Bolivia y Chile.

Segmentación Psicográfica: Jóvenes interesados en tecnología, finanzas personales, ahorro, inversión, y consumo responsable. Sus principales motivaciones están enfocadas en mejorar su bienestar financiero, aumentar su ahorro, tomar decisiones financieras sostenibles y obtener independencia económica. Dentro de sus principales comportamientos, se tiene un uso frecuente de aplicaciones móviles, interesados en educación online y *fintechs*.

## Análisis de Competidores

### Competencia Directa:

- Fintonic: plataforma de gestión financiera enfocada en el mercado hispanohablante. Ofrece funcionalidades como control de gastos, recomendaciones de ahorro, y acceso a productos financieros. Su fuerte es la personalización mediante inteligencia artificial y la oferta de productos financieros de terceros.
- Kubo Financiero: plataforma de financiamiento colectivo (crowdfunding) y ahorro, que conecta a usuarios con productos de inversión. Tiene un fuerte enfoque en la inclusión financiera en América Latina.
- Kodito: plataforma de gestión de finanzas personales mediante el uso de Whatsapp para registrar información. Mantiene una interfaz amigable y enlazada con la aplicación más utilizada en redes sociales, lo que le ha permitido captar un número importante de usuarios en sus primeros meses de operación.
- Finanfieras: cursos de finanzas personales para jóvenes, herramientas de planificación financiera y divulgación de información a través de podcast.
- Adulting: asesorías y talleres de finanzas personales; desarrolló una metodología de aprendizaje. Ha expandido su metodología a empresas mediante asesorías. Solo se ubica en México.

### Competencia Indirecta:

- Bancos Tradicionales: entidades como BBVA, Interbank y BCP ofrecen aplicaciones móviles con funcionalidades de gestión financiera, como control de cuentas y productos de ahorro.
- Finanzas al toque: desarrolla cursos cortos de finanzas personales y agrega reporte de finanzas en general; mantiene una relación con ASBANC, que le otorga posicionamiento.

- Invertir Joven: cursos *ebooks* enfocados en inversión, además de ofrecer artículos informativos.

Educadores Financieros en Redes Sociales: Influencers y plataformas en redes sociales como Instagram, TikTok o YouTube que enseñan sobre finanzas personales, a menudo captando la atención del mismo público objetivo.

Ventajas Competitivas de la *app*:

- Enfoque en la Sostenibilidad: A diferencia de los competidores, tu *app* ofrece recomendaciones de inversión responsables y sostenibles, lo que atrae a un público preocupado por el impacto ambiental.
- Acceso a Educación Financiera: Facilitar contenido de educación financiera que no solo se centre en el ahorro y la inversión, sino también en la sostenibilidad y la gestión financiera de largo plazo.
- Enfoque en Inclusión Financiera: Ofrecer acceso a productos financieros a jóvenes no bancarizados o con poco acceso a servicios tradicionales.

### **Estrategia de Precios**

El aplicativo tendrá un modelo *freemium*; es decir, será gratuito y con publicidad para la mayoría de funcionalidades básicas como el seguimiento de gastos, ingreso, ahorro, elaboración de presupuestos y acceso a recomendaciones básica de ahorro –comparación de cuentas de plazo fijo y ahorros–. Ello para mostrar el producto a la gran masa de personas y que puedan probarlo para generar interacciones, enfocado en que se suscriban a futuro.

Por ello, se tendrá también una versión pagada con servicios *premium* pagados a través de una membresía mensual o anual, que brindará acceso a funcionalidades avanzadas como recomendaciones personalizadas de inversión, consultoría financiera 1:1, reportes financieros detallados, acceso a productos financieros sostenibles, comparador de ahorro e inversión, entre otros.

### **Marketing Mix (7Ps)**

El producto es un aplicativo móvil que ofrece un conjunto de herramientas para la gestión financiera personal, incluyendo el rastreo de gastos, ingresos, ahorros, inversiones, elaboración de presupuestos, recomendaciones y comparativas de ahorro e inversión, declaración de impuestos, que permitirá recopilar datos para actualizar periódicamente la herramienta en base a la retroalimentación y el comportamiento de los usuarios. Además, Fini se diferencia por su enfoque en el análisis de datos, la sostenibilidad y la inclusión financiera, brindando educación accesible y recomendaciones alineadas con el perfil del usuario.

El precio sugerido para la membresía *premium* general será de S/ 15 mensual y anual de S/ 150, que representa un ahorro del 16.7% respecto al plan mensual. Asimismo, dentro de las promociones y descuentos se estaría ofreciendo un mes gratis de prueba para nuevos usuarios *premium*, y montos con descuento para estudiantes universitarios, cuya suscripción mensual costará S/10 y la suscripción anual S/100.

Ambas versiones, *premium* y gratuita, incluirán funcionalidades como seguimiento de gastos, ahorros, inversión e ingresos y registro automatizado a través de WhatsApp; sin embargo, la versión *premium* tendrá funcionalidades de mayor alcance como *dashboards* históricos financieros ilimitados con mayor nivel de detalle, mientras que la versión gratuita solo permitirá la visualización de 4 opciones generales (evolución de ahorro, inversión, ingresos y gastos). Además, pese a que ambas opciones tendrán acceso al asesor financiero de IA, la versión gratuita tendrá un máximo de 5 preguntas mensuales, mientras que la versión *freemium* tendrá esta funcionalidad de manera ilimitada. Asimismo, la versión gratuita tendrá acceso a visualizar solo las 3 primeras opciones del buscador de oportunidades de ahorro e inversión que se actualiza mensualmente, mientras que la versión pagada tendrá acceso a todas las opciones disponibles ajustadas a los filtros que el cliente escoja. Finalmente, la versión *premium* tendrá algunas funcionalidades que no estarán incluidas en la versión

gratuita como un comparador de opciones de ahorro e inversión, y un simulador de ahorro e inversión.

En cuanto a canales digitales, la *app* estará disponible en las plataformas móviles iOS y Android, distribuyéndose a través de App Store y Google Play. Además, se tendrá plataforma de soporte –página *web* con información, soporte técnico y tutoriales de uso–, y talleres virtuales o *webinars* a través de alianzas con universidades, institutos, ONGs, *influencers* y/o educadores financieros a través de redes sociales –Instagram, Facebook y LinkedIn–.

Para la promoción, se usarán campañas en redes sociales –Instagram, Facebook, TikTok, YouTube– dirigidas a jóvenes de entre 18 y 35 años interesados en finanzas personales y sostenibilidad, y lo acompañaremos de una estrategia de generación de contenidos inbound orgánico que incluya publicación de tutoriales, *webinars* y artículos sobre finanzas sostenibles y gestión de ahorro e inversión, a través de la *app* y en plataformas sociales. Por otro lado, también se hará especial énfasis en comunicar al público la seguridad de la aplicación, las políticas de privacidad y cómo se manejan los datos internamente para que tengan el respaldo de Fini y puedan generar confianza en los usuarios.

Los usuarios principales son jóvenes de 18 a 35 años, con énfasis en estudiantes universitarios, jóvenes profesionales. Asimismo, se contará con un equipo de asesores financieros y especialistas en finanzas personales y sostenibles que brindan apoyo a través de la plataforma *premium*, así como con un equipo de desarrollo encargado de mantener y mejorar la experiencia de usuario dentro de la *app*, garantizando un uso intuitivo y funcional, y un soporte técnico disponible para resolver consultas y brindar asistencia en el uso de la plataforma.

En cuanto a procesos, se tiene el registro y *onboarding* rápido y sencillo para que los usuarios se registren en el aplicativo, mediante tutoriales interactivos para familiarizarse con

las funcionalidades. En segundo lugar, se tendrán herramientas automatizadas para el seguimiento de ingresos, gastos y ahorro, basadas en la información proporcionada por los usuarios, así como también funcionalidades que ofrecen recomendaciones personalizadas sobre ahorro e inversión, basadas en los hábitos de gasto de cada usuario y con un enfoque en sostenibilidad. Finalmente, se tendrá la opción de asesoría para el paquete *premium*, cuyo proceso deberá ser ágil para que los usuarios accedan a servicios personalizados de consultoría financiera.

Fini tendrá una *app* con un diseño intuitivo, moderno y accesible, con interfaces que guían a los usuarios en la gestión de sus finanzas. Además, contará con un sitio *web* complementario con material educativo, tutoriales y acceso a servicios adicionales, complementario a los contenidos en redes sociales, *webinars* y guías descargables que refuercen la misión de la *app* de educar sobre finanzas personales y sostenibles.

Otro tema importante a mencionar es el manejo de datos, políticas de privacidad y mecanismos con los que contará Fini para mantener segura la información que cada usuario proporcione y evitar cualquier tipo de riesgo relacionado. Es así que se le presentará al usuario las políticas de Fini con respecto a la privacidad y tratamiento de datos, que a su vez estará alineada con el Decreto Supremo 003-2013-JUS y la Ley de Protección de Datos Personales, en los que se especifica todos los lineamientos y normativa que la ley peruana contempla en esta materia (Ley 29733, 2011; Decreto Supremo N° 003-2013-JUS, 2013).

### **Plan de Medios**

En primer lugar, se usará Facebook e Instagram Ads mediante campañas pagadas segmentadas a jóvenes de 18 a 35 años interesados en tecnología, finanzas personales y sostenibilidad. En segundo lugar, se priorizará el marketing de *influencers* donde se desarrollarán colaboraciones con *influencers* de finanzas de habla hispana para promover la *app* mediante videos y recomendaciones. Finalmente, se usará Youtube y Tiktok para generar

contenido orgánico donde se publicarán videos educativos y tutoriales sobre cómo usar la *app* y consejos financieros prácticos, priorizando la creación de contenido viral alineado a tendencias temporales para atraer al público más joven.

Estas estrategias permitirán alcanzar para el primer año un aproximado de 20,000 usuarios registrados, con un costo de adquisición de S/4 para el inicio del proyecto, logrando reducirlo a la mitad para los últimos dos años de operación.

**Tabla 7**  
*Presupuesto de marketing*

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Página Web (diseño, hosting y administración)	1,368	1,402	1,437	1,473	1,510
<i>Wix</i>	684	701	719	737	755
<i>Dominio</i>	684	701	719	737	755
Redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok y Youtube)	35,000	35,875	36,772	37,691	38,633
Google Ads	25,000	25,625	26,266	26,922	27,595
Colaboraciones e Influencers (UGC)	20,000	20,500	21,013	21,538	22,076
Herramientas digitales	12,364	12,673	12,990	13,315	13,648
Adobe Photoshop	1,642	1,683	1,725	1,768	1,812
MailChimffp	665	682	699	716	734
SendPulse	438	449	460	471	483
Sesion de fotos	8,000	8,200	8,405	8,615	8,831
Compra de imagenes	1,620	1,661	1,702	1,745	1,788
Eventos en instituciones aliadas	18,000	20,295	22,883	25,800	29,090
<b>Total</b>	<b>111,732</b>	<b>116,371</b>	<b>121,360</b>	<b>126,740</b>	<b>132,553</b>

### 6.2.2. Plan de operaciones

Para que Fini pueda operar correctamente, es importante contar con procesos que permitan brindar a los usuarios la experiencia deseada. Para esto, es necesario que se desarrolle el diseño de acuerdo a los requerimientos y retroalimentación obtenida de la investigación inicial, que permite contar con insights para la primera versión de la aplicación.

Adicionalmente, se deberán realizar actualizaciones de Fini de acuerdo a la retroalimentación que se obtenga de los usuarios una vez la versión beta sea lanzada al

mercado y se cuente con interacciones con las funcionalidades, con la finalidad de mantener la herramienta en funcionamiento y acorde a lo que los clientes de la plataforma necesiten.

### **Instalaciones y Ubicaciones**

Al ser un modelo de negocios 100% digital, Fini operará principalmente de forma remota, aprovechando herramientas tecnológicas que permitan la colaboración a distancia para equipos pequeños como Slack, Notion y Trello. Pese a ello, en el mediano plazo se prevé establecer una oficina principal en Lima, en modalidad de coworking con horarios híbridos, que sirva como sede administrativa y centro estratégico de operaciones. Esta modalidad permitirá escalar a nuevos países con sedes en la capital por precios bajos y accesibles. Por otro lado, en cuanto a instalaciones, Fini no requiere infraestructura física de gran escala, por lo que dependerá de servidores en la nube para almacenar datos y garantizar la disponibilidad del servicio a los usuarios.

### **Diseño de Procesos**

En primer lugar, Fini deberá contar con tecnología que le permita la integración con interfaz de programa de desarrollo y mantenimiento de la *app* con la finalidad de conectar los servicios de terceros dentro de la aplicación y validaciones de la identidad de los usuarios. Esto se vuelve principalmente útil en la etapa de registro de los nuevos usuarios en las que se requiere llenar formularios, permitir el uso de un correo electrónico o cuenta en redes sociales para un *onboarding* más rápido y simple. En esta fase inicial del proceso en el que el usuario está interactuando por primera vez con la herramienta, se debe realizar una validación del usuario con un código de verificación que luego le permitirá utilizar la aplicación y, adicionalmente, añadir información inicial a su perfil, como sus metas financieras, ingresos, gastos, preferencias, entre otros (Cuello & Vittone, 2013).

Posteriormente, la aplicación solicitará al usuario que ingrese ingresos y gastos, para lo cual tendrá un abanico de opciones para poder realizarlo, según sean sus necesidades y

disponibilidad de brindar información. Es así que podrá ingresar los datos de forma manual uno a uno si así lo desea, pero contará con opciones más avanzadas como ingresar los estados de sus cuentas para una posterior clasificación por parte de la aplicación o vincular sus cuentas bancarias y tarjetas de crédito, con la finalidad de contar con un registro más automático. Para esto se contará con servicios de *machine learning* y agregación financiera para mantener toda la información del usuario centralizada y organizada.

Luego de lo mencionado, la aplicación también contará con análisis de gastos e ingresos con lo que se generarán reportes e información relevante en la frecuencia que el propio usuario decida, como flujos de caja proyectados, presupuestos personalizados y planificación financiera, que permitan una gestión temprana de los recursos disponibles, además de notificaciones y avisos que brindan visibilidad y alerta ante un sobrepaso del presupuesto, por ejemplo. Para esto, también se utilizará *machine learning*, adicionando *business intelligence* para lograr realizar el análisis necesario y algoritmos para las proyecciones, ajustes presupuestales y recomendaciones a los usuarios, según su historial.

Otro tema importante para Fini es la asistencia y consejos personalizados para los usuarios de forma automática. Para esto se planea la implementación de un chatbot y asistente virtual –lo que será posteriormente impulsado por inteligencia artificial– para resolver dudas, brindar recomendaciones y generar notificaciones basados en patrones de los usuarios, así como mostrar opciones de inversión de acuerdo a las preferencias e historial registrado.

Adicionalmente, para poder brindar un mejor servicio a los clientes de Fini, se contará con vías de comunicación como chat y email para poder brindar soporte ante cualquier imprevisto con la aplicación y gestión de solicitudes de ayuda o soporte, con lo cual será necesario contar además con un servicio de *software* para el manejo de estos requerimientos – *tickets*–. Para los pagos que los clientes deban realizar relacionados a la *app* y los servicios

prestados, se contará con una plataforma de gestión de pagos, ya sea manualmente o facturación automática.

Finalmente, dado que Fini contará con acceso a información financiera personal, es importante considerar los mecanismos de control y seguridad necesarios para brindarle seguridad al usuario y evitar así cualquier filtración de datos. Es por esta razón que es importante contar con un sistema de autenticación avanzado, cifrado de datos, monitoreo periódico para evitar posibles ciberataques, una clara política de uso de datos que esté acompañado de auditorías continuas, además de estar alineada con la ley vigente correspondiente y contar con planes de contingencia detallados ante escenarios posibles con la finalidad de mantener un buen manejo de información, manejo correcto de situaciones de riesgo y generar confianza en los usuarios.

Para esto será necesario contar con un sistema de autenticación para poder ingresar a la plataforma, además de contar con un cifrado para ingresar al detalle de las transacciones que el usuario ha registrado o subió de sus cuentas. Para esto, el uso de protocolos como AES será de mucha utilidad como método para generar la seguridad necesaria en cuanto a los datos de los usuarios de Fini (AchoTech, 2024). Esto se debe sumar a las capacitaciones necesarias para que el personal conozca las normativas internas y externas concernientes a la protección de datos personales y seguridad de los mismos, además de que se realicen pruebas periódicas para detectar cualquier amenaza posible y tomar acciones necesarias para minimizarlas.

Existe una tendencia cada vez más creciente de apertura de los datos financieros que se comparten con terceros, con el consentimiento del consumidor, a la que se le ha llamado *open financial data* y que ha permitido a nuevos actores tanto del mercado financiero y externos para ofrecer soluciones, productos y servicios de acuerdo a las necesidades del mercado, especialmente en el ámbito digital (McKinsey & Company, 2024). Además,

actualmente las personas pasan más tiempo *online*, volviendo al consumidor más receptivo con respecto a las fintech y otros productos o servicios financieros no tradicionales, prefiriendo mayor conveniencia y flexibilidad (Asif et al., 2021). Sin embargo, aún existe cierta desconfianza por parte del usuario acerca de quién tiene acceso a su información financiera y no se siente seguro compartiendo sus datos financieros, con lo cual es necesario transmitirle los protocolos con los que se cuentan de forma clara.

### **Tecnología y Equipos**

La *app* se desarrollará con tecnología que garantice escalabilidad, debido al volumen de datos que requiere el modelo de negocios, y seguridad debido al tipo de información que va a almacenar. Para ello, Fini utilizará servidores en la nube que le permitirá almacenar información de usuarios y para garantizar la disponibilidad y confiabilidad del servicio sin interrupciones. Asimismo, se requerirán licencias de *software* para desarrollo como plataformas de código como GitHub, gestión de proyectos como Trello, Asana, y Notion, y colaboración remota del equipo como lo son Slack y Microsoft Teams. Eso se acompaña de equipos de trabajo como laptops y equipos informáticos de alta gama para el equipo de desarrollo y atención al cliente.

Se deberá contar además con sistemas de seguridad como los mencionados anteriormente, incluyendo protocolo TLS, algoritmos como AES-256 para asegurar la protección de datos y evitar alguna amenaza externa; además, será importante contar con sistemas de detección de instrucciones, que detecten movimientos sospechosos y desactivar o inhabilitar cuentas de forma temporal cuando exista una posible amenaza de ingreso forzado (Nazaridis, 2024; AchoTech, 2024).

### **Recursos Humanos y Gestión del Personal**

Para implementar y escalar el aplicativo móvil, se requiere de un equipo multidisciplinario. En primer lugar, se requiere un equipo de desarrollo, que inicialmente será

tercerizado con proveedores de desarrollo de *software* que trabajen de la mano con una persona contratada para el área de TI. Esto permitirá desarrollar manuales y buenas prácticas que podrán ser replicadas por un equipo interno posteriormente. Los roles que se requieren son principalmente ingenieros de *software* especializados en *apps* móviles y seguridad informática, y soporte técnico y mesa de ayuda nivel 1 y 2.

En segundo lugar, se requiere al menos un asesor especializado en finanzas personales y sostenibilidad, que será responsable de la revisión de contenidos a mostrar y alimentar la data para una inteligencia artificial que se especialice en recomendaciones financieras, y brinde la información acorde a cada uno de los usuarios.

En tercer lugar, se requiere un responsable de supervisar el rendimiento operativo de la *app*, gestionar alianzas y coordinar procesos clave. Finalmente, se requiere un equipo de marketing y ventas encargado del diseño de estrategias para amplificar el alcance y la conversión.

**Figura 16**

*Organigrama de Fini*



### **Costos Operativos**

Dentro de los costos fijos, se tienen principalmente los gastos administrativos que suman un promedio de S/85,000 anuales, que incluye principalmente pago de personal, mantenimiento de la plataforma, y costo de producción de material financiero. Además,

respecto a los costos del inicio de operaciones se presentan la constitución de la empresa, el registro de marca y el certificado digital, los cuales se presentan en el año 0.

Además de los costos anuales, se requiere una inversión promedio de S/ 70,000 para la implementación del aplicativo móvil.

**Tabla 8**

*Presupuesto de operaciones (soles)*

<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Constitución de la empresa (SUNARP)	250	0	0	0	0	0
Registro de marca (INDECOPI)	535	0	0	0	0	0
Certificado digital (tributario)	250	0	0	250	0	0
<i>Software factory</i> (desarrollo, testeo y lanzamiento)	57,000	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400
<i>Software factory</i> (mantenimiento)	11,400	23,370	23,954	24,553	25,167	25,796
Amazon Web Services	1,049	1,748	2,447	3,181	3,977	4,772
Gerente General (administrativo)	30,000	30,750	31,519	32,307	33,114	33,942
Marketing y Comercial	15,000	30,750	31,519	32,307	33,114	33,942
Diseñador	7,500	24,000	24,600	25,215	25,845	26,492
Finanzas	15,000	24,000	24,600	25,215	25,845	26,492
Operaciones ( <i>Product Owner</i> )	30,000	30,750	31,519	32,307	33,114	33,942
Servicio de Contabilidad Externa	10,000	10,250	10,506	10,769	11,038	11,314
Asesor Legal	10,000	10,250	10,506	10,769	11,038	11,314
Otros gastos	8,000	8,200	8,405	8,615	8,831	9,051
<b>Total de egresos</b>	<b>195,984</b>	<b>205,468</b>	<b>210,975</b>	<b>216,888</b>	<b>222,484</b>	<b>228,457</b>

### **Licencias, Permisos y Regulaciones**

Como una empresa que opera dentro del mercado peruano, Fini estará regulada por las leyes nacionales y los marcos regulatorios aplicables. Es así que, para cumplir con los requisitos legales de constitución de la empresa e inscripción ante Sunarp, se opta por constituir una Sociedad Anónima Cerrada [SAC]. Asimismo, al ser una empresa de *software* y no propia del sistema financiero, no está sujeta a las autorizaciones o licencias emitidas por la SBS y la SMV (Ley 26702, 1996). Ello soportado en que, de acuerdo a la el sistema financiero es el:

Conjunto de empresas, que debidamente autorizadas operan en la intermediación financiera... [y] servicio financiero significa cualquier servicio de naturaleza financiera [...] comprenden todos los servicios bancarios, todos los servicios de seguros y relacionados con seguros y demás servicios financieros, así como todos los servicios accesorios o auxiliares a un servicio de naturaleza financiera (Ley 26702, pp. 241-242, 1996).

Sin embargo, sí se consideran la Ley de Protección de Datos Personales (Ley 29733, 2011), así como las normas sobre prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo (Resolución SBS 789-2018).

Adicionalmente, Fini contará con una política de privacidad y protección de datos alineada a las regulaciones vigentes correspondientes a temas de datos y el manejo de los mismos. Al preverse que las operaciones inicialmente estarán enfocadas en Perú, habría que tener en cuenta la Ley N° 29733 (2011) y Decreto Supremo 003-2013-JUS (2013), que definen los datos personales como aquella información sobre una persona que pueden identificarla o puede hacerla identificable y brindan todas las pautas y regulaciones referidas a este concepto y demás relacionados a los datos de las personas naturales basadas en territorio peruano. Es importante recalcar que la política de privacidad y protección de datos sobre el que Fini se base será inicialmente pensada con base en la legislación peruana; sin embargo, ante una expansión geográfica, será necesario evaluar además las normativas vigentes en los nuevos países en los que se espera ingresar para poder incluir políticas que se alineen a las regulaciones de cada territorio.

### **6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis**

Para poder evaluar la viabilidad de la estrategia del plan de marketing, se ha realizado la simulación de Monte Carlo con relación al *lifetime value* [LTV] y al costo de adquisición de cliente [CAC]. Para calcular el CAC, es necesario sumar todos los costos de la adquisición

de los clientes y dividirlo entre la cantidad de clientes adquiridos. En caso del cálculo del LTV se multiplica el valor promedio de compra al mes, por la cantidad de veces un usuario compra el servicio al año y por la vida útil del usuario (proyectada en años). Para la primera, se consideró en promedio el costo mensual general y la suscripción mensual universitaria. Para el segundo punto, se ha considerado la cantidad de meses de suscripción paga el usuario al año. La vida útil del usuario se ha considerado 5 años para el año 1, mientras que esta va descendiendo en uno hasta el año 5.

En la Tabla 8 se puede observar que, para el año 5, se ha estimado un Valor de Vida del Cliente (LTV) de S/166 por usuario, basado en un promedio de S/14 de suscripción mensual durante un período máximo de 12 meses.

Por otro lado, el Costo de Adquisición de Cliente (CAC) proyectado para el primer año es de S/6, con una reducción progresiva a S/3 a partir del tercer año. Este cálculo se ha realizado dividiendo el presupuesto total destinado a marketing en el primer año, que asciende a S/117,732, entre el total de usuarios adquiridos en ese mismo período, estimado en 20,000. La disminución del CAC en los años posteriores refleja la optimización de estrategias de captación, el crecimiento orgánico de la base de usuarios y el aprovechamiento del efecto red dentro de la plataforma.

Esto indica que existe una relación favorable entre el Costo de Adquisición de Clientes (CAC) y el Valor de Vida del Cliente (LTV) a lo largo de los años de operación del negocio, lo que sugiere una estrategia de adquisición eficiente y sostenible. Además, es relevante destacar que el promedio de las iteraciones obtenidas supera un índice LTV/CAC de 13, lo que refuerza la viabilidad financiera del modelo.

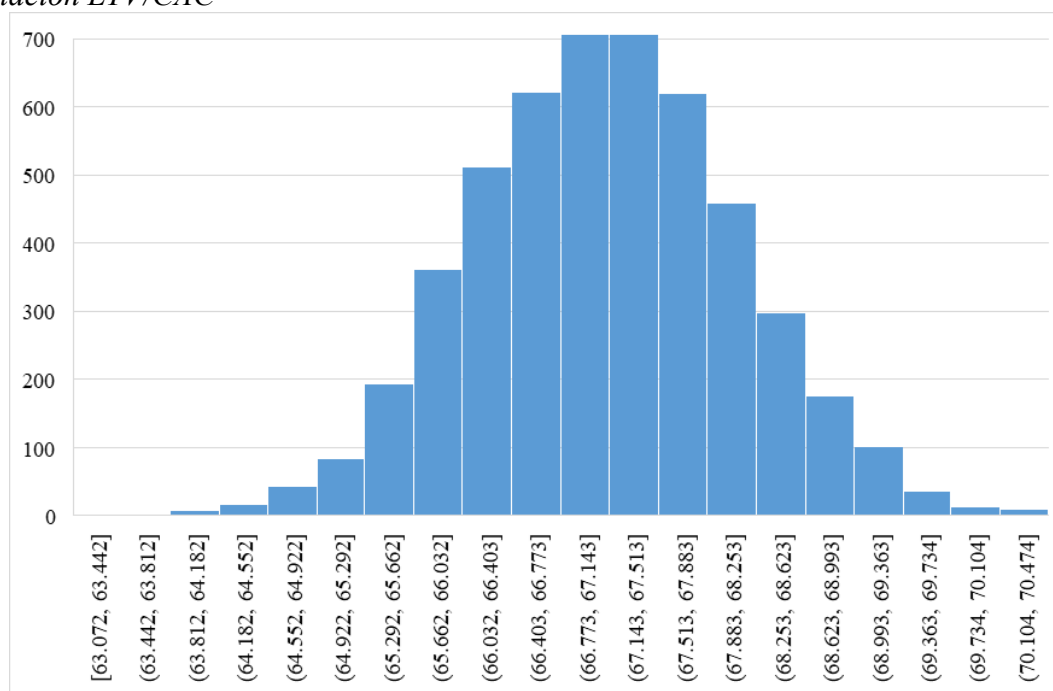
Asimismo, el análisis muestra que la desviación estándar calculada es de aproximadamente 1, lo que implica que los resultados de la simulación no presentan una variabilidad significativa y, por lo tanto, son relativamente consistentes. Esto refuerza la

solidez del modelo y sugiere que la relación de eficiencia en la captación y rentabilización de clientes se mantiene estable a lo largo del tiempo, alcanzando un nivel de riesgo de aproximadamente 54.36%. Esta estabilidad es clave para proyectar el crecimiento del negocio y garantizar la sostenibilidad financiera en el largo plazo.

**Tabla 9**  
*Métrica LTV / CAC*

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suscripción mensual General	15	15	16	16	17
Suscripción mensual Universitaria	10	10	11	11	11
Suscripción mensual promedio	13	13	13	13	14
Meses suscripción	6	9	10	12	12
Vida útil del cliente (años)	5	4	3	2	1
LTV	375	461	394	323	166
Marketing	111,732	116,371	121,360	126,740	132,553
Clientes	20,000	28,000	36,400	45,500	54,600
CAC	6	4	3	3	2
LTV/CAC	67	111	118	116	68

**Figura 17**  
Simulación LTV/CAC



Promedio	67.11
Desviación estándar	1.01
Mínimo	64.42
Máximo	70.32
Alta eficiencia: > 67	54.36%

### 6.3. Validación de la viabilidad de la solución

Para revisar la viabilidad del proyecto se ha realizado primero un análisis de inversión y costos, para el desarrollo del negocio. Asimismo, se ha analizado crecimiento de suscriptores, campañas y precios por suscripción –general y universitario– y por cada campaña –impresiones y clicks– por cada empresa que publicita dentro de la app. Por último, se ha realizado una simulación de Montecarlo considerando 2 escenarios posibles –pesimista y optimista–, con ello evaluar la probabilidad de éxito del negocio.

#### 6.3.1. Presupuesto de inversión

La inversión inicial estimada es de S/ 195,984 soles, de los cuales el 40% será préstamo con una tasa de interés del 21% anual (Statista Research Department, 2024). Asimismo, la aplicación estará en constante monitoreo. Para ello, se tendrá una primera

versión beta, para realizar un primer testeo y poder tener el lanzamiento. Para ello, se tiene una inversión de diseño y desarrollo de la app de S/ 57,000 soles. Luego, se tendrá actualizaciones dentro del año que tendrá un costo anual de S/ 11,400 soles. También, se tiene un mantenimiento anual de S/ 23, 370 soles en el primer año, el cual solo tendrá un aumento del 2.5% por la inflación anual esperada (Statista, 2024). Por otro lado se estima el pago de *Amazon Web Service*, para el almacenamiento de datos, mensajería, inteligencia artificial [IA], seguridad, entre otros con un costo anual de s/ 1,049 soles en el año 0.

Sin embargo, el costo de este servicio va escalando dependiendo la cantidad de usuarios que se tiene. Asimismo, se ha considerado un presupuesto para el pago de toda la plana administrativa con un monto que asciende a S/ 87,500 soles en el año 0. En ese momento el pago está calculado por los servicios de 6 meses. A partir del primer año, se espera un aumento por los servicios de todo el año el cual se estima a S/ 130,000 soles y los siguientes años se tendría un aumento por 2.5% de inflación (BCR, 2025).

Para los costos de Marketing se tiene esperado una inversión en el año 1 de S/ 111,732 soles. Entre los principales está los costos para el marketing digital a través de redes sociales con un monto que asciende a S/ 35,000 soles y un ajuste de inflación todos los años. Asimismo, se tiene previsto realizar campañas, principalmente para posicionarnos en los motores de búsqueda (SEO), se estima un presupuesto de S/ 25,000. Por último, se estima un presupuesto para colaboradores con *influencers* de S/ 20,000 soles. Cabe destacar que, el incremento del presupuesto se ajusta a la inflación esperada y a un tipo de cambio de S/ 3.8, pues algunos servicios tienen costo en dólares, pero el cálculo para el proyecto se tiene en soles. Finalmente, se está considerando para los costos de ventas un 15% de las ventas de las campañas.

### 6.3.2. Análisis financiero

Se realizó la proyección del flujo de caja de los primeros 5 años, se observa en la Tabla 10. Asimismo, se ha realizado a detalle los ingresos y egresos que se observan en la Tabla 9. Se observa que el flujo de caja de todos los años es positivo, lo que significa que la empresa presenta un plan y estrategias de desarrollo, los egresos de gastos operativos y marketing.



**Tabla 10***Flujo de Ingresos y Egresos (soles)*

<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Capital Inicial	117,590					
Préstamo	78,394					
Interés anual	21%					
Suscriptores		20,000	28,000	36,400	45,500	54,600
Campañas		30	42	59	76	96
Ingresos	195,984	378,000	819,098	1,329,165	2,022,796	2,914,178
Egresos por ventas		- 33,300	- 66,900	- 124,801	- 207,872	- 319,604
Constitución de la empresa (SUNARP)	- 250	-	-	-	-	-
Registro de marca (INDECOPI)	- 535	-	-	-	-	-
Certificado digital (tributario)	- 250	-	-	- 250	-	-
<i>Software factory</i> (desarrollo, testeo y lanzamiento)	- 57,000	- 11,400	- 11,400	- 11,400	- 11,400	- 11,400
<i>Software factory</i> (mantenimiento)	- 11,400	- 23,370	23,954	- 24,553	25,167	- 25,796
Amazon Web Services	- 1,049	- 1,748	- 2,447	- 3,181	- 3,977	- 4,772
Gerente General (administrativo)	-30,000	30,750	- 31,519	32,307	- 33,114	33,942
Marketing y Comercial	-15,000	- 30,750	31,519	- 32,307	33,114	- 33,942
Diseñador	-7,500	- 24,000	24,600	- 25,215	25,845	- 26,492
Finanzas	-15,000	- 24,000	24,600	- 25,215	25,845	- 26,492
Operaciones ( <i>Product Owner</i> )	-30,000	-30,750	- 31,519	-32,307	- 33,114	-33,942
Servicio de Contabilidad Externa	-10,000	-10,250	- 10,506	-10,769	- 11,038	-11,314
Asesor Legal	-10,000	-10,250	- 10,506	-10,769	- 11,038	-11,314
Otros gastos	-8,000	8,200	- 8,405	8,615	- 8,831	-9,051
Egresos operativos	- 195,984	- 25,068	- 1,629	- 27,355	- 2,540	- 29,329
Página Web (diseño, hosting y administración)	-	1,368	- 1,402	1,437	- 1,473	1,510
<i>Wix</i>	-	- 684	701	- 719	737	- 755

<i>Dominio</i>	-	- 684	701	- 719	737	- 755
Redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok y Youtube)	-	- 35,000	35,875	- 36,772	-37,691	- 38,633
Google Ads	-	- 25,000	25,625	- 26,266	-26,922	- 27,595
Colaboraciones e Influencers (UGC)	-	- 20,000	20,500	- 21,013	-21,538	- 22,076
Herramientas digitales	-	12,364	- 12,673	12,990	- 13,315	13,648
<i>Adobe Photoshop</i>	-	- 1,642	-1,683	- 1,725	-1,768	- 1,812
<i>MailChimp</i>	-	- 665	-682	- 699	-716	- 734
<i>SendPulse</i>	-	- 438	-449	- 460	-471	- 483
Sesión de fotos	-	- 8,000	-8,200	- 8,405	-8,615	- 8,831
Compra de imágenes	-	- 1,620	1,661	- 1,702	-1,745	- 1,788
Eventos en instituciones aliadas	-	- 18,000	20,295	- 22,883	-25,800	- 29,090
Egresos de marketing	-	- 84,267.64	88,219.33	- 92,505.05	97,163.15	- 102,236.74



**Tabla 11**  
*Flujo de Caja Libre*

<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingreso por Ventas						
Suscripciones		156,000	373,100	497,156	636,981	783,486
Ingreso por Ventas						
Campañas		222,000	445,998	832,009	1,385,815	2,130,691
Costo de Ventas		-33,300	-66,900	-124,801	-207,872	-319,604
<b>Utilidad bruta</b>		<b>344,700</b>	<b>752,198</b>	<b>1,204,364</b>	<b>1,814,924</b>	<b>2,594,574</b>
Costos de Marketing		-111,732	-116,371	-121,360	-126,740	-132,553
Costos Operativos		-205,468	-210,975	-216,888	-222,484	-228,457
<b>EBITDA</b>		<b>27,500</b>	<b>424,852</b>	<b>866,116</b>	<b>1,465,700</b>	<b>2,233,564</b>
Amortización <i>Software</i>						
factory		-11,400	-11,400	-11,400	-11,400	-11,400
Amortización Pagina						
Web		-274	-274	-274	-274	-274
<b>EBIT</b>		<b>15,826</b>	<b>413,179</b>	<b>854,442</b>	<b>1,454,026</b>	<b>2,221,890</b>
Impuestos		-4,669	-121,888	-252,060	-428,938	-655,458
Amortización <i>Software</i>						
factory		11,400	11,400	11,400	11,400	11,400
Amortización Pagina						
Web		274	274	274	274	274
<b>NOPAT</b>		<b>22,831</b>	<b>302,965</b>	<b>614,055</b>	<b>1,036,762</b>	<b>1,578,106</b>
Inversión	-195,984					
FCLibre	-195,984	22,830.96	302,964.68	614,055.42	1,036,762.20	1,578,106.30

Para el cálculo del VAN y TIR, primero se ha calculado la tasa de retorno esperado (WACC) y el riesgo asociado al mercado de capitales (COK). Para ello, se ha utilizado el modelo CAPM. Se han utilizado los siguientes supuestos ubicados en la Tabla 11.

Como se aprecia en la tabla, se espera un ingreso por ventas de suscripciones iniciales en el primer año de 156,000 y culminando al quinto año por 783,486. Aunque bien, estos números son inferiores a lo esperado de ingreso por campanas, pues se espera iniciar con 222,000 y culminar el periodo 2,130,691. Este exponencial incremento permitirá mantener Fini en funcionamiento y continuar implementando nuevas herramientas para continuar facilitando la gestión financiera a los usuarios.

**Tabla 12***Supuestos del modelo CAPM*

<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Impuesto tasa	29.5%
% Deuda	40%
%Capital	60%
Beta desapalancada promedio	0.37
D/E=	0.67
Fondos terceros	21%
Pago (años)	5
IR	29.5%
Riesgo país	2.09%
Kd	21.0%
Ks	9.04%
wd	0.40
ws	0.60
Beta proyecto	0.54
(rm-rf) 96 años	6.80%
rf (20 años)	3.25%

Los supuestos de la prima del mercado, rendimiento libre de riesgo y el beta promedio desapalancado fueron obtenidos de Damodaran. En caso de la tasa de préstamo, se obtuvo de la SBS (2024) que considera una tasa promedio de 21% para el préstamo en bancos para pequeñas empresas a más de 360 días. Por último, el riesgo país se obtuvo del BCRP. Con todos los supuestos se obtuvo primero una COK del 9.04%. Con este dato se tiene un WACC del 11,35%. Estos datos permiten hallar el VAN del proyecto que es S/ 2,110,264, lo que significa que el proyecto genera valor y es viable. Asimismo, se obtiene una TIR del 123.40% y una TIRM del 82.31%, lo cual indica que el proyecto es financieramente viable y generaría un rendimiento superior a la tasa de descuento [WACC] (SBS, 2024c).

Por otro lado, el flujo de caja de los accionistas/patrimonio se presenta en la Tabla 12. El VAN calculado en este caso es de S/ 2,302,424 y una TIR del 154.94%, lo que implica que el proyecto ofrece a los accionistas una rentabilidad mayor al WACC. Este aspecto es muy positivo, pues confirma el potencial de solidez financiera del proyecto.

**Tabla 13***Flujo de caja Libre de accionistas/patrimonio*

<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
+ Flujo de caja libre	-S/195,984	S/22,831	S/302,965	S/614,055	S/1,036,762	S/1,578,106
+ Desembolsos	S/78,394					
- intereses		-S/16,463	-S/14,293	-S/11,669	-S/8,493	S/4,650
- amortizaciones		-S/10,330	-S/12,499	-S/15,123	-S/18,299	-S/22,142
+ escudo tributario de los intereses		S/4,856	S/4,217	S/3,442	S/2,505	-S/1,372
Flujo de caja de patrimonio	-S/117,590	S/895	S/280,389	S/590,705	S/1,012,475	S/1,559,242

**6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis**

Para evaluar el proyecto financieramente se han considerado 2 escenarios posibles (pesimista y optimista). Para ello, se ha considerado un crecimiento una variación de ingresos del +/- 15% por suscriptores generales. Cabe resaltar, que el costo de la suscripción general es de S/ 15 soles mensuales. Asimismo, se está considerando una inflación meta del 2.5%.

**Tabla 14***Escenarios financieros*

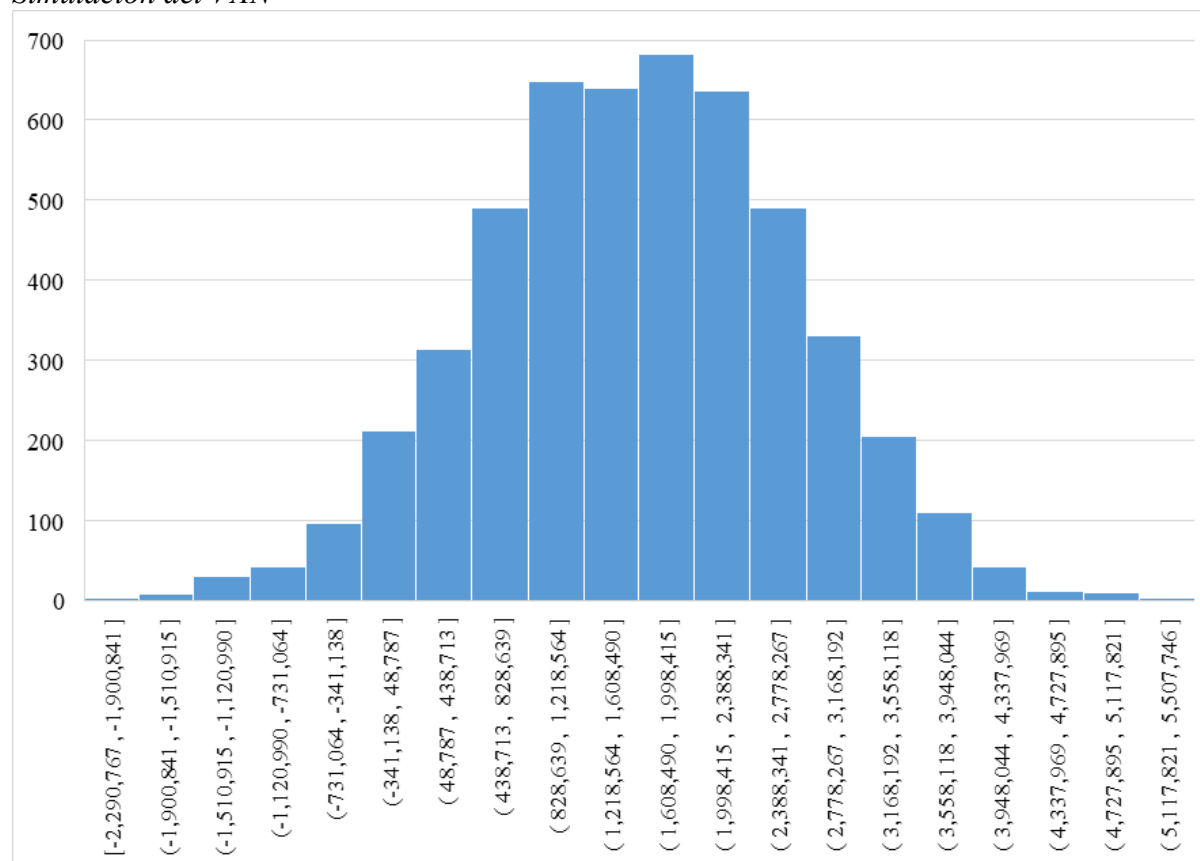
<b>Análisis de sensibilidad</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
Muy pesimista	-0.85	316,539.67	18.51%
Pesimista	-0.75	527,566.12	30.85%
Neutro	0	2,110,264.49	123.40%
Optimista	0.15	2,426,804.16	141.91%
Muy optimista	0.25	2,637,830.61	154.25%

Según la tabla anterior, se observa que pese a tener una reducción ingresos del 15%, la empresa presenta un VAN positivo, lo que implica que esta genere valor y el proyecto sea viable. Asimismo, pese a ello se obtiene una TIR positiva del 18.51% siendo esta mayor al WACC, lo que implica que financieramente el proyecto es rentable, además de que el riesgo del negocio es del 7.6%, lo cual es bajo y por ende el negocio aún sigue siendo viable.

Esto se debe a que más del 80% del público encuestado manifestó su disposición a pagar por los servicios ofrecidos en la plataforma, siempre que estos cumplan con los criterios que cada usuario considere relevantes, valiosos y alineados con sus necesidades financieras. La combinación de utilidad percibida, personalización y confianza en la

plataforma refuerza su viabilidad comercial y su capacidad de crecimiento sostenible en el mercado.

**Figura 18**  
*Simulación del VAN*



Análisis de sensibilidad	Crecimiento	VAN	TIR
Muy pesimista	-85%	316,539.67	18.51%
Pesimista	-75%	527,566.12	30.85%
Neutro	0%	2,110,264.49	123.40%
Optimista	15%	2,426,804.16	141.91%
Muy optimista	25%	2,637,830.61	154.25%

Resultados de simulación	
VAN promedio simulado	1,595,133
VAN desviación estándar simulada	1,086,582
VAN mínimo	-2,725,465
VAN máximo	5,314,776
Riesgo de pérdida: VAN < 0	7.06%

## Capítulo VII. Sostenibilidad de la solución

La propuesta de Fini atiende 2 Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS]: trabajo decente y crecimiento económico, y reducción de las desigualdades, que son la 8 y 10 respectivamente. Asimismo, se detalla la rentabilidad social que se tendría, por ello se ha realizado un cálculo monetario y proyectado a los primeros 5 años, con ello se ha calculado un VAN de \$635,913 millones de dólares.

### 7.1. Relevancia social de la solución

Fini fue pensada para poder atender a los ODS trabajo decente y crecimiento económico, y reducción de las desigualdades. La herramienta desarrollada en este documento tiene como principal objetivo el guiar a los jóvenes en lo que concierne al manejo de sus recursos y mantener una correcta salud financiera. De esta forma, Fini busca reducir las brechas que existen con respecto al entendimiento de salud financiera y un correcto manejo del dinero y recursos con lo que los jóvenes cuentan, empoderándolos y brindándoles una herramienta para poder acceder a más oportunidades al optimizar sus ingresos y gestionarlos correctamente (Savo, 2023).

A su vez, que los jóvenes puedan acceder a esta información permite desarrollar habilidades tanto financieras como empresariales; el uso de aplicaciones similares ayuda a mejorar la capacidad de tomar decisiones informadas (Gathergood et al., 2021). Además, con una gestión adecuada, los jóvenes pueden mejorar su calidad de vida, ya que las aplicaciones facilitan el ahorro y la planificación a largo plazo (Lusardi & Mitchell, 2023). Estos ahorros pueden ser redirigidos hacia la capacitación continua o la obtención de un título que les proporcione beneficios económicos y profesionales.

Fini busca promover el acceso a servicios financieros, empleo y trabajo decente, reduciendo el número de jóvenes que no están empleados ni cursan estudios o capacitaciones.

Además, contribuye al fortalecimiento de las instituciones financieras y la inclusión económica de los jóvenes, alineándose con las metas de la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2024a). Según Norvilitis et al. (2020), el uso de herramientas digitales de gestión financiera mejora la alfabetización financiera y fomenta la participación juvenil en el empleo y la capacitación. Con respecto a las metas planteadas, Fini promueve el lograr mantener y generar crecimiento de los ingresos de personas en situación de pobreza, potenciar la inclusión social, sin importar sus condiciones y garantizar la igualdad de oportunidades y reducir desigualdades (Naciones Unidas, 2024b; OpenAI, 2025).

**Tabla 15**  
*Relevancia del Proyecto Alineado a las Metas de la ODS 8*

Metas	Descripción	Relevancia Fini
8.1	Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados.	Fini permite que los usuarios puedan realizar un seguimiento de sus gastos e incentiva el ahorro con herramientas digitales. Con ello, se busca reducir las desigualdades económicas. Asimismo, plantea un acceso de información mediante la IA, lo que contribuye al mejoramiento socioeconómico de jóvenes.
8.2	Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.	Fini es una aplicación que busca que los jóvenes tengan herramientas digitales de información que se ajusten a sus necesidades y mejoren su gestión financiera. Cabe resaltar que incentiva el emprendimiento en jóvenes, pues tiene acceso al manejo de inversiones y finanzas.
8.3	Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la 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.	La aplicación brinda el acceso de simulaciones de préstamos e inversiones de distintas entidades bancarias, lo que permite la innovación y creatividad en la gestión de las finanzas personales. Asimismo, promueve que los jóvenes puedan emprender al tener facilidad de información financiera.

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.

Fini como aplicación brinda herramientas de comparación de inversiones y relaciona los gastos y ahorros de los usuarios de las entidades bancarias. Asimismo, con la IA permite que el usuario tenga conocimiento de instrumentos financieros. De esa manera, los jóvenes pueden acceder a los servicios que ofrecen los bancos.

**Tabla 16**

*Relevancia del Proyecto Alineado a las Metas de la ODS 10*

Metas	Descripción	Relevancia Fini
10.1	De aquí a 2030, lograr progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional	Fini brinda al usuario acceso a nuevas herramientas e información que le permita tomar mejores decisiones, obtener mayor rentabilidad y mejorar la situación en la que vive ayuda a reducir las brechas y desigualdades que se generan actualmente por la falta de igualdad en cuanto a disponibilidad de información para todos
10.2	De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición	La aplicación al ser <i>freemium</i> permite que el público juvenil tenga la posibilidad de ahorrar, invertir e incluso emprender manteniendo una correcta salud financiera, promoviendo la movilidad social y el progreso de las personas.

A continuación, se muestra el cálculo del Índice de Relevancia Social (IRS) que se presenta para Fini. El IRS obtenido fue de 33% para el ODS 8 y 20% para el ODS 10, lo cual permite concluir que la aplicación de Fini sea un modelo de negocio con relevancia social.

**Tabla 17**

*Relevancia social según los ODS*

Nº ODS	Resumen ODS	Nº Metas ODS	Nº Metas impactadas	IRS
8	Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.	12	4	33%
10	Reducir la desigualdad en Perú y entre los países	10	2	20%

También se desarrolló el modelo Flourishing Business Model Canvas, con la finalidad de lograr que Fini tenga un impacto positivo no solo en términos económicos, sino también para la sociedad y el medio ambiente (Flourishing Business, 2025). Es así que se desarrollaron los ítems correspondientes a este modelo teniendo en cuenta el impacto que Fini tiene en cada uno de estos tres aspectos.

Se definieron como actores del ecosistema a las entidades del sistema financiero, universidades y otros centros de estudio, Fintechs y empresas relacionadas al uso de instrumentos financieros, usuario actuales y potenciales, el gobierno y las instancias reguladoras en general. Estos actores tienen como necesidades la seguridad, en cuanto a la protección de sus datos y estabilidad financiera; afiliación, para sentirse parte de una comunidad para puedan compartir conocimientos y apoyo; reconocimiento por su manejo financiero responsable; y finalmente, autorrealización, pues los usuarios desean alcanzar la independencia y el empoderamiento financiero, lo que los lleva a sentirse realizados.

Los principales stakeholders son los usuarios, jóvenes de entre 20 y 35 años, además de universidades, entidades reguladoras, empresas patrocinadoras, ONGs de educación financiera. Además debemos considerar a los propios trabajadores de Fini, que incluirán desde community managers hasta los encargados de desarrollar la aplicación y sus mejores posteriores. La forma en la cual se buscará una relación con estos stakeholders es mediante IA personalizada, asesorías personalizadas, comunidad de usuarios, medios digitales y redes sociales para mantener relación con la comunidad, mientras que los canales para lograrlo son principalmente redes sociales, como Instagram y TikTok; además de la propia aplicación, las diferentes alianzas con las que contaremos y los talleres que brindaremos.

Con respecto a la creación de valor, junto con los actores del ecosistema involucrados se co-creará valor al mejorar el bienestar financiero personal, al incluir usuarios con bajo acceso a la educación financiera, decisiones de ahorro e inversión que promuevan la

sostenibilidad. Por otro lado, también es importante tener conciencia de la co-destrucción de valor por la posible dependencia excesiva en la tecnología que puede reducir la interacción humana, además de los riesgos en la privacidad de los datos financieros y la sobrecarga de información para los usuarios.

Para lograr esto, nuestros socios, con los cuales será importante tener alianzas, son principalmente *fintechs*, universidades para talleres y masterclasses, ONGs enfocadas en inclusión financiera, entidades gubernamentales reguladoras, influencers financieros.

Adicionalmente, se plantea como parte de la gobernanza contar con un comité de ética para la gestión de datos financieros, participación de stakeholders clave (universidades, ONGs) en la toma de decisiones y tener políticas de transparencia financiera.

Los recursos a utilizarse para llevar a cabo Fini son los datos de los usuarios, un equipo de asesores financieros, desarrolladores tecnológicos, capital financiero para sostenimiento y expansión, además de infraestructura tecnológica sostenible, mientras que las actividades para la generación de valor incluirían el desarrollo continuo de la app, actualización de herramientas digitales, campañas de educación financiera, gestión de redes sociales, así como alianzas con instituciones educativas.

Con respecto a las reservas Biológicas y servicios ecosistémicos, Fini es un servicio que se va a brindar de forma *online* en su totalidad, con lo cual ningún recurso del ecosistema ni reservas del entorno serán utilizadas ni explotadas directamente por la empresa y no conformarían parte del modelo *Flourishing*.

Con respecto a los costos en los que se deben incurrir, podemos dividirlos de acuerdo al ámbito en el que van impactar, lo cual se detalla a continuación:

- Costos sociales: inversión en la creación de contenidos educativos, organización de talleres y alianzas con ONGs para facilitar la inclusión financiera.

- Costos económicos: desarrollo y mantenimiento continuo de la app, el marketing y la publicidad para atraer usuarios, y los salarios del equipo de asesores financieros y desarrolladores tecnológicos.
- Costos ambientales: inversión en infraestructura tecnológica eficiente, compensación de la huella de carbono de la app, y la implementación de medidas para reducir el impacto ambiental en las operaciones tecnológicas.

De igual forma, las metas pueden dividirse de acuerdo al ámbito en el que se desea impactar y lo que resulta relevante alcanzar en cada caso:

- Meta social: incluir al menos al 3% de usuarios de sectores vulnerables en los próximos 3 años, proporcionándoles educación financiera a través de talleres y contenidos interactivos.
- Meta económica: captar 30,000 usuarios activos en los próximos 3 años, con una tasa de retención del 70%, y lograr que el 30% de los usuarios inviertan en productos financieros responsables.
- Meta ambiental: integrar el 50% de las recomendaciones de inversión hacia proyectos sostenibles en los próximos 2 años

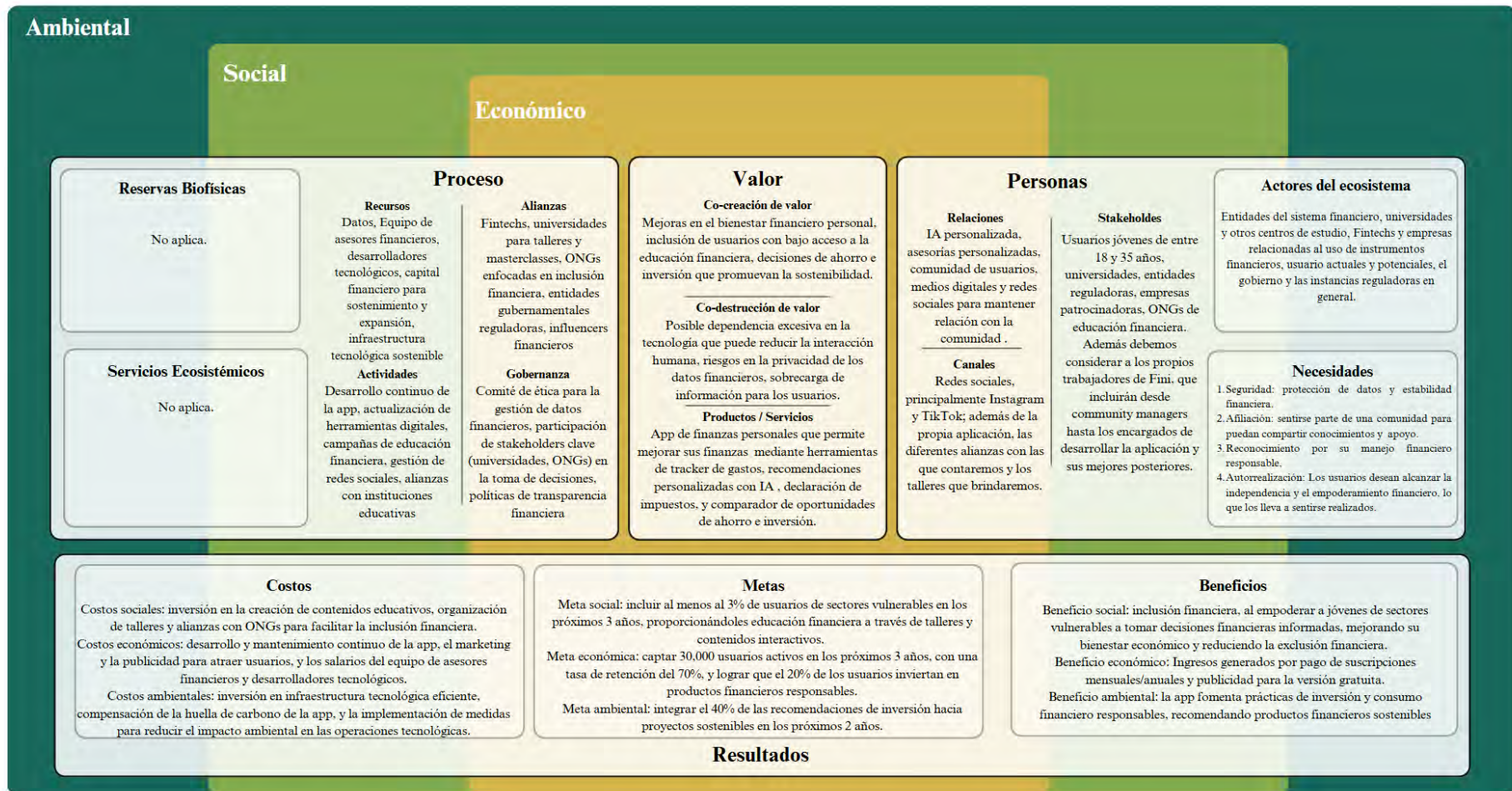
Finalmente, los beneficios que se espera lograr con la implementación de Fini, también divididos de acuerdo al ámbito son según se detalla:

- Beneficio social: inclusión financiera, al empoderar a jóvenes de sectores vulnerables a tomar decisiones financieras informadas, mejorando su bienestar económico y reduciendo la exclusión financiera.
- Beneficio económico: Ingresos generados por pago de suscripciones mensuales/anuales y publicidad para la versión gratuita.

- Beneficio ambiental: la app fomenta prácticas de inversión y consumo financiero responsables, recomendando productos financieros sostenibles



**Figura 19**  
*Flourishing Business Model Canvas*



## 7.2. Rentabilidad social de la solución

Según un reporte reciente de Equifax, de la mano de Infocorp, los jóvenes *millennials* del Perú mantienen deudas vencidas que en promedio superan los 10 mil millones de soles (Montesinos, 2024), lo cual resulta preocupante. En ese sentido, la propuesta de Fini busca mantener un impacto positivo en esta problemática, al brindar a sus usuarios consejos e información ordenada sobre sus finanzas, para que pueda tomar mejores decisiones y evitar sobreendeudamientos y dificultades para pagar los créditos a los que haya aplicado el usuario.

Adicionalmente, según el reporte de la situación de la educación financiera en el Perú realizado por la Asociación de Bancos del Perú e Ipsos, únicamente 1 de cada 4 peruanos ahorra (ASBANC, 2019), mientras que la Superintendencia de Banca y Seguros (2019) indica que si bien la tasa de ahorro no es baja en adultos, en el caso de los jóvenes de entre 18 y 24 años el porcentaje es mucho menor, lo que también supone un riesgo a futuro para estas personas y que podría manejarse con un correcto mapeo de ingresos y gastos personales.

De esta manera, para elaborar el van social se ha tomado en cuenta una línea temporal de 5 años, donde se asume un promedio de 200 personas impactadas que equivalen al 10% del total de usuarios *premium* de cada año, para el primer año, que se incrementan progresivamente en línea con el crecimiento de Fini. Se considera, por lo tanto, que aquellas personas impactadas son quienes utilizan Fini de forma constante por al menos un mes, encontrándole utilidad a las herramientas y haciendo seguimiento a su información; se presupone entonces un 1% de la base total de usuarios. Para medirlo, Fini utilizará la información de los usuarios en sus movimientos para reconocer las entradas y gestiones realizadas al menos tres veces por semana durante el mes de actividad.

Asimismo, teniendo en consideración la Remuneración Mínima Vital actual de S/ 1,130, la deuda que adquieren los jóvenes promedia los S/ 1,000 soles mensuales con un promedio de TEA de 58.92% anual (SBS, 2024c); así que se utiliza este monto como monto

promedio de préstamos. De esta manera, se obtiene un monto total de préstamos por el número de personas impactadas; el monto total de préstamos se calcula utilizando la TEA presentada por el monto total de préstamos [S/ 200,000 al año 1].

Cabe resaltar que, según Ipsos, jóvenes de 13 a 20 años logran reunir S/ 246 al mes (2017), lo que podría crecer con el tiempo si este monto se logra bancarizar con un 3.5% de TEA anual (SBS, 2025b). Es así que la aplicación tendría un impacto positivo si es que el usuario bancariza sus ahorros con un promedio de S/ 250 soles, para no solo cubrir sus deudas sino disponer de la misma para proyectos futuros. Continuando, obtiene el total ahorro bancarizado multiplicando los S/ 250 por persona anualizado por la cantidad total de personas, dando un total de S/ 600,000.

Ahora, si se toman en cuenta los ahorros y se le agrega el interés bancario, se obtiene el total de ahorro e inversiones a S/ 621,000. Es así, que el beneficio social en el primer año se considera como S/ 303,160 pues el usuario obtiene por ahorro bancarizado menos el total de préstamos.

En ese sentido, se ha realizado un FCL social proyectado en los 5 primeros años. Para ello, se ha tomado una tasa de descuento social del 8%, como lo indica el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017). Con ello, se obtiene un VAN de \$635,913 millones de dólares –con un tipo de cambio de S/ 3.8 por cada \$1–. Esto significa, que los usuarios tienen ahorros netos luego de cubrir sus ahorros, además de que con el tiempo pueden hacer crecer su dinero evitando sobre deudas. Básicamente, esto influye porque Fini impacta directamente en el ahorro de los usuarios metas, lo cual es elevado teniendo índices altos de jóvenes con deudas en el Perú. Asimismo, el alcance de Fini al ser *freemium* genera que pueda impactar a más usuarios y la meta social se eleva.

En la siguiente tabla se muestra el detalle de los cálculos explicados anteriormente para los cinco primeros años de funcionamiento de Fini.

**Tabla 18**  
*VAN Social*

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Número de personas impactadas	200	280	364	455	546
Monto promedio de préstamos (s/)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Monto de préstamos por N° de personas impactadas (S/)	200,000	280,000	364,000	455,000	546,000
TEA de Préstamo	58.92%	58.92%	58.92%	58.92%	58.92%
Pago de Préstamos (S/)	317,840	444,976	578,469	723,086	867,703
Monto de ahorro y/o inversiones mensuales por cada persona impactada	250	256	263	269	276
Monto de ahorro anual y/o inversiones por cada persona impactada	3,000	3,075	3,152	3,231	3,311
Total Ahorro bancarizado y/o	600,000	861,000	1,147,283	1,469,956	1,808,046

inversiones					
TEA cuentas de ahorro	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
Total de ahorro e inversiones (S/)	621,000	891,135	1,187,437	1,521,404	1,871,327
Ahorro al año (ahorro e inversiones-préstamos)	303,160	446,159	608,969	798,318	1,003,624
Tasa de descuento social	8%				
VAN Social (S/)	2,416,469				

---

## **Capítulo VIII. Decisión e implementación**

El grupo de trabajo ha establecido un plan de implementación dividido en 3 etapas: planificación y creación de la empresa, desarrollo del producto y pruebas, y lanzamiento. Asimismo, se detallan las conclusiones del presente trabajo y las recomendaciones, las cuales se enfocan en el mejoramiento del servicio de Fini, para mejorar el servicio y la experiencia del usuario.

### **8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo**

El plan de implementación está previsto para ejecutarse en un tiempo aproximado de 9 meses, donde el primer mes estará enfocado en la gestión administrativa para la creación de la empresa, los meses 2, 3, 4 y 5 para la implementación de la versión beta de la aplicación y los meses posteriores para el lanzamiento comercial., estará a cargo de los integrantes del equipo de este trabajo de tesis: Gabriela Gómez-Sánchez como Gerente General, Renato Bocángel como Director comercial y de marketing, Jessica Lora como Director de Operaciones y Grey Castro como Director financiero. El plan se articula en 3 fases principales, cuyas actividades y las responsabilidades están programadas y se detallan a continuación.

#### **8.1.1. Fase de planificación y creación de empresa**

Esta fase establecerá las bases para el lanzamiento efectivo de la aplicación al mercado, por lo que requiere una revisión final del modelo de negocio, la propuesta de valor, los objetivos a corto y mediano plazo, y métricas de desempeño. Esto permitirá clarificar la propuesta de valor de Fini, y afinar los segmentos de clientes, canales de distribución, estructura de costos y fuentes de ingresos. Además, durante esta etapa se deben ir gestionando los trámites relacionados a la constitución legal de la empresa y asegurar los permisos correspondientes.

### 8.1.2. Fase de desarrollo del producto y pruebas

Aquí se consolidarán los recursos esenciales para respaldar la propuesta de valor. Se construirá un aplicativo móvil y la página web para la visibilidad de la empresa. Además, se realizarán pruebas internas de usabilidad para asegurar que la aplicación tenga un diseño intuitivo y fácil de usar para el segmento objetivo. Asimismo, se lanzará la aplicación en una versión beta cerrada para un grupo determinado de usuarios (entre 100 y 500), para recibir retroalimentación directa sobre usabilidad, funcionalidad y satisfacción. Finalmente, se implementarán los perfiles en redes sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn y TikTok) y creará una estrategia de marketing digital centrada en educación financiera.

### 8.1.3. Fase de lanzamiento

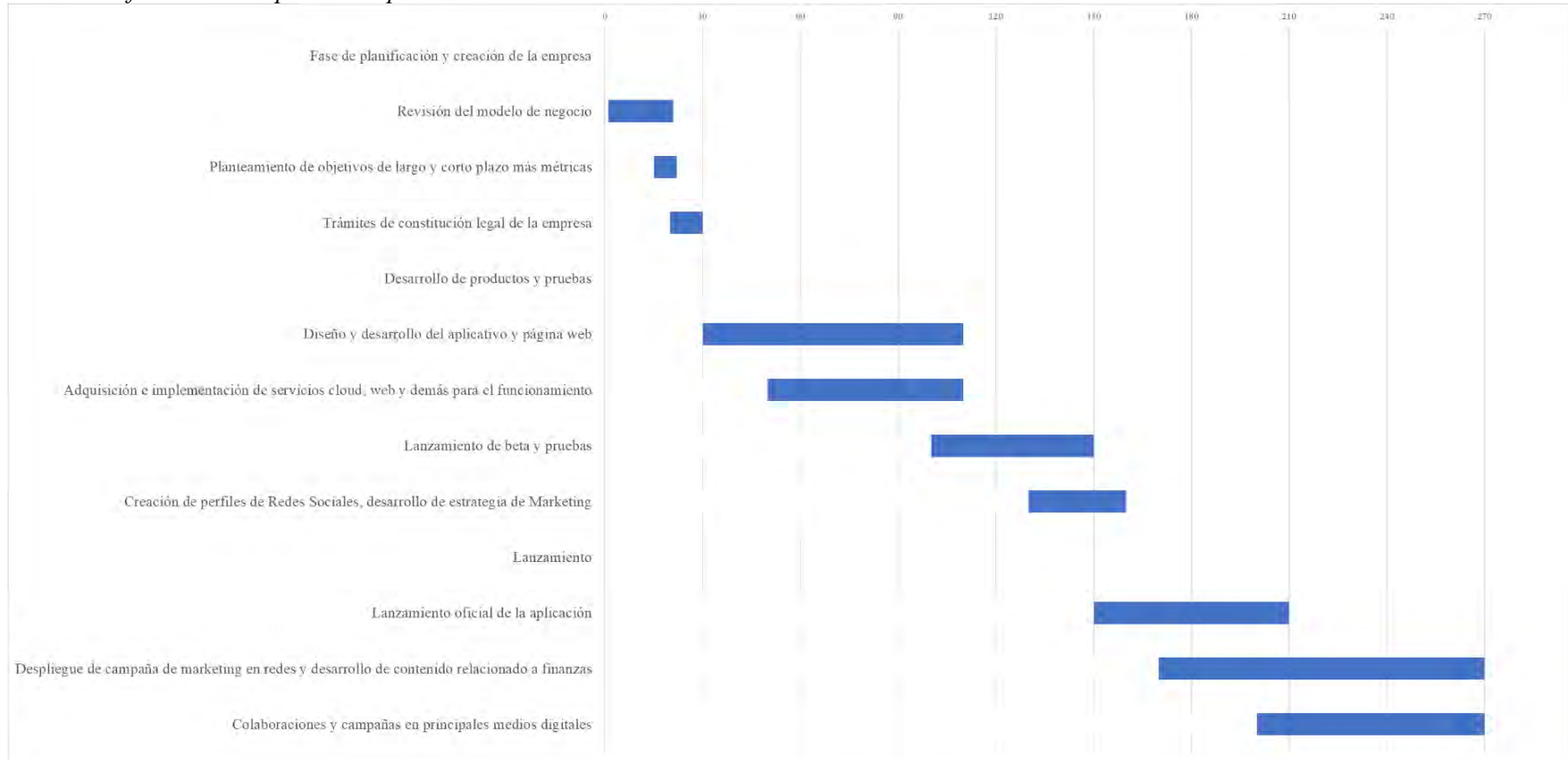
Se realizará el lanzamiento oficial de la aplicación, publicándose en Google Play, acompañada de una campaña de lanzamiento en redes sociales y anuncios digitales, además, se ofrecerá un periodo gratuito de prueba de 30 días para los primeros 1000 usuarios. Finalmente, se implementarán campañas de publicidad pagada en Meta (Facebook, Instagram) y Google Ads, dirigidas específicamente al público objetivo y se realizarán colaboraciones con *influencers* del segmento para promover la aplicación y aumentar su visibilidad en el mercado.

En la Tabla 18 y la Figura 19 se muestra el detalle de las actividades a llevarse a cabo y el gráfico de Gantt con el tiempo estimado en el que cada una de estas será desarrollada.

**Tabla 19**  
*Actividades para implementación de Fini*

Actividad	Inicio (día)	Días	Fin (día)
Fase de planificación y creación de la empresa			
Revisión del modelo de negocio	1	20	20
Planteamiento de objetivos de largo y corto plazo más métricas	15	7	21
Trámites de constitución legal de la empresa	20	10	29
Desarrollo de productos y pruebas			
Adquisición e implementación de servicios cloud, web y demás para el funcionamiento	50	60	109
Lanzamiento de beta y pruebas	100	50	149
Creación de perfiles de Redes Sociales, desarrollo de estrategia de Marketing	130	30	159
Adquisición e implementación de servicios cloud, web y demás para el funcionamiento	50	60	109
Lanzamiento			
Lanzamiento oficial de la aplicación	150	60	209
Despliegue de campaña de marketing en redes y desarrollo de contenido relacionado a finanzas	170	100	269
Colaboraciones y campañas en principales medios digitales	200	70	269

**Figura 20**  
*Gráfico de Gantt para la implementación de Fini*



## 8.2. Conclusiones

Fini es una iniciativa que tiene como finalidad el permitir a los jóvenes peruanos un correcto manejo de sus finanzas, al permitirles contar con información relevante de forma fácil y segura al alcance de sus manos, dándole la oportunidad de tomar mejores decisiones y utilizar mejor los recursos con los que cuenta. Adicionalmente, el público objetivo mostró disposición a utilizar la herramienta si es que esta cumple con sus expectativas. Además, más de la mitad de la muestra evaluada aseguró estar dispuesta a pagar por Fini si la aplicación le brinda las facilidades que necesita para un correcto manejo financiero.

El modelo de negocio de Fini es escalable e internacionalizable debido a su naturaleza digital y su aplicabilidad en diferentes países. Además, permitirá crear otras fuentes de ingreso a partir de las necesidades y oportunidades que surjan desde los datos recopilados en la aplicación, pudiendo diversificar su cartera de productos dentro del sector financiero como préstamos, billeteras digitales, opciones de inversión, entre otros. Asimismo, los datos permitirán ajustar la plataforma e implementar niveles de personalización para aumentar la deseabilidad y necesidad de la solución con los usuarios, por lo que podrán integrarse nuevas funcionalidades a demanda, así como también eliminar aquellas que generen menos impacto, optimizando la solución en base al análisis de datos.

En adición, Fini demuestra ser un proyecto que tiene relevancia e impacto positivo en la sociedad, pues permite a jóvenes tener acceso a información financiera relevante y que así puedan tomar decisiones basadas en datos reales y sean conscientes del manejo que le están dando a su dinero y cómo sacarle mayor provecho, al darle posibilidades de inversión, consejos sobre ahorro y créditos, para que puedan reducirse las brechas sociales y tener mayores posibilidades de progresar. Además, al revisar los impactos positivos y negativos que genera la aplicación para la sociedad, en términos de empleo, inclusión, contribución con

indicadores relacionados al ahorro e inversión, podemos observar que Fini es socialmente positiva de acuerdo al análisis realizado.

Fini es una propuesta rentable, que genera valor por más de dos millones de soles durante los cinco primeros años de operaciones, con una inversión inicial de alrededor de 196 mil soles, un VAN de S/2.110.264 y una TIR de 123,40% basados en una valorización de la empresa a 5 años.

### 8.3. Recomendaciones

Actualmente, se presenta a Fini como una solución, para mejorar y promover la gestión de las finanzas personales. Las funciones descritas en los capítulos arriba implica, un desarrollo de una app amigable y con funciones destacadas como un asesor virtual utilizando la IA. Sin embargo, es importante resaltar algunas mejoras que se podrían implementar para potenciar a Fini. En primer lugar, la implementación de interfaces de seguridad. Actualmente, nuestra propuesta trabaja con herramientas que brindan seguridad de datos, con contraseñas cifradas y notificaciones de clave por mensaje de texto, pero una mejora importante es la implementación de autenticación de dos factores (2FA). Es decir, proteger la cuenta del usuario con un segundo paso de verificación. Para ello, se puede innovar la inclusión de reconocimiento dactilar o facial. Asimismo, se puede incluir una autorización granular, lo cual implica que el usuario tenga un control de sus datos y pueda decidir qué información desea compartir, con ello se refuerza a Fini como una app que protege la privacidad y seguridad de sus usuarios.

En segundo lugar, la integración con *Applications Programming Interfaces* [API] de terceros dentro de Fini. De esa manera, se podría conectar la plataforma con servicios externos, para ampliar la funcionalidad, mejorar la experiencia del usuario y ofrecer distintos servicios en una sola aplicación. Primero se podría implementar, la conexión con aplicativos

de pagos como Yape o Plin, lo que permitiría que los pagos realizados se automaticen directamente al *dashboard* de ingreso y egresos del usuario. Asimismo, se podría implementar una interfaz de pago y transferencias usando los saldos de billeteras virtuales (*PayPal, Apple Pay o Google Pay*). Finalmente, se podría integrar con una API de un sistema o aplicación de inversión. Con ello, el usuario podría conectarse directamente con plataformas de inversión externas, que le permitan poder gestionar sus inversiones y hacer inversiones directamente desde Fini, con notificaciones en tiempo real de los mercados y una gestión de portafolios.



## Referencias

- AchoTech. (2024). AES-256: Qué es y cómo funciona esta robusta encriptación.  
<https://achotech.com/aes-256-que-es-como-funciona/>
- Alvarado, A & Muñoz, R. (2021). Gamificación y su impacto en la educación financiera de jóvenes en Perú. *Revista Latinoamericana de Innovación Educativa*, 12(3), 45–67.
- Apoyo & Asociados Internacionales [AAI]. (2022). Sistema Bancario Peruano: Reporte Sectorial Bancos. <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2023/04/Sistema-Bancario-Peru%CC%81-2022.pdf>
- Asif, C.; Olanrewaju, T.; Sayama, H.; Vijayasinivasan, A. (2021). Financial services unchained: The ongoing rise of open financial data.  
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/financial-services-unchained-the-ongoing-rise-of-open-financial-data#/>
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2023). ESTUDIO DE LÍNEA DE BASE SOBRE BANCARIZACIÓN Y CONOCIMIENTO DE FINANZAS EN JÓVENES.  
[https://asbanc.com.pe/media/CkEditor/uploads/2023/11/05/estudio-asbanc-set2023-v3-6\\_Yq2JkVt.pdf](https://asbanc.com.pe/media/CkEditor/uploads/2023/11/05/estudio-asbanc-set2023-v3-6_Yq2JkVt.pdf)
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2022). Reporte de la situación de la educación financiera en el Perú.  
<https://finanzasaltoque.pe/storage/reportesdetalles/REPORTEDEEDU.pdf>
- BBVA. (2018). ¿Por qué China saca la mejor nota en educación financiera?.  
<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/china-saca-mejor-nota-educacion-financiera/>

BBVA. (2024). Las 10 'apps' para gestionar y compartir tus gastos.

<https://www.bbva.com/es/salud-financiera/las-10-apps-para-gestionar-y-compartir-tus-gastos/>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). Reporte de Estabilidad Financiera

Noviembre. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2017/Noviembre/ref-noviembre-2017-recuadro-6.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2021). Transformación digital de los productos y servicios financieros: los retos del supervisor financiero.

<https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/1186?title=Transformaci%C3%B3n%20digital%20de%20los%20productos%20y%20servicios%20financieros:%20los%20retos%20del%20supervisor%20financiero>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2024). Reporte de inflación junio

2024. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/junio/reporte-de-inflacion-junio-2024.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2025). Reporte de inflación setiembre 2024.

[https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2024.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2024.html?utm_source=chatgpt.com)

Banco de Desarrollo de América Latina [CAF]. (2022). Inclusión financiera en América Latina y el Caribe: Innovación y oportunidades post-pandemia.

<https://www.caf.com/es/blog/inclusion-financiera-en-america-latina-que-tanto-hemos-avanzado>

Banco Mundial (s.f.). Iniciativa de economía digital para América Latina y el Caribe.

<https://www.bancomundial.org/es/programs/de4lac>

Banco Mundial. (2024). Perú Panorama general.

<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Bentos, A. & Pera, M. (2020). Gestión de producto mínimo viable y modelo de proceso de software ágil para emprendimientos tecnológicos de software. [Proyecto de tesis].

Universidad ORT Uruguay. Repositorio. <https://sisbibliotecas.ort.edu.uy/bib/90937>

Chávez-Bedoya, L. (2021) INCLUSIÓN Y EDUCACIÓN FINANCIERA: RETOS

PENDIENTES. ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/inclusion-y-educacion-financiera-retos-pendientes>

Coccia, M. (2017). Sources of technological innovation: Radical and incremental innovation problem-driven to support competitive advantage of firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(9), 1048-1061.

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI]. (2022). Perú: Población 2022. <https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>

Cuello, J & Vittone, J. (2013). Diseñando apps para móviles.

Cury, C. (2021). Quick Wins: descubre cómo agilizar tus procesos con esas acciones rápidas.

Rockcontent blog: <https://rockcontent.com/es/blog/quick-wins/>

Decreto Supremo N° 003-2013-JUS. Establecen el Reglamento de la Ley 29733 (2013).

Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations:

An empirical analysis. *Management science*, 32(11), 1422-1433.

EY. (2023). Guía de Negocios FinTech 2023/2024. [https://www.ey.com/es\\_pe/law/guia-fintech](https://www.ey.com/es_pe/law/guia-fintech)

EY. (2024). Guía de Negocios Fintech 2024/2025. [https://www.ey.com/es\\_pe/law/guia-fintech](https://www.ey.com/es_pe/law/guia-fintech)

Faster Capital (2024). Fidelización de clientes de startups fintech enfoques innovadores para aumentar la fidelidad de los clientes en startups fintech  
<https://fastercapital.com/es/contenido/Fidelizacion-de-clientes-de-startups-fintech--enfoques-innovadores-para-aumentar-la-fidelidad-de-los-clientes-en-startups-fintech.html>

Ferreira, A. (2023). Qué es el modelo freemium, cómo funciona, ventajas y ejemplos reales. Inboundcycle: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/modelo-freemium-que-es-como-funciona-ventajas-y-ejemplos-reales>

Financial Consumer Agency of Canada [FCAC]. (2021). Progress Report on National Financial Literacy Strategy. <https://www.canada.ca/en/financial-consumer-agency/programs/financial-literacy/progress-report-financial-literacy.html>

Finio, M.; Downie, A. (2023). What is artificial intelligence (AI) in finance?  
<https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence-finance>

Gathergood, J., Tarrant, K., & Heath, P. (2021). Financial capability and the use of digital tools: Evidence from a youth survey. *Journal of Behavioral Finance*, 22(3), 268-284.

Herrera, P. (2024). Pobreza en Perú: retos y oportunidades tras el impacto de la pandemia. Instituto Peruano de Economía [IPE]: <https://www.ipe.org.pe/portal/pobreza-en-peru-retos-y-oportunidades-tras-el-impacto-de-la-pandemia/>

Instituto de Estudios Financieros. (2020). La educación financiera en Perú, claves del fracaso de las iniciativas de Educación Financiera en el país andino.  
<https://www.iefweb.org/es/la-educacion-financiera-en-peru/>

Instituto Nacional de Estadística e Información [INEI], 2024. Estadísticas de las tecnologías de la información y comunicación en los hogares. Trimestre: Enero-Febrero-Marzo 2024 [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_tics\\_1t24.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics_1t24.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Información [INEI], 2024. Estimaciones y Proyecciones de Población. <https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-estimates-and-projections/>

Ipsos, 2017. Siete de cada 10 adolescentes en el país ahorran.

<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2017-09/Siete-de-cada-diez-adolescentes-en-el-pais-ahorran.pdf>

Ismail, S. (2019). *Five steps to designing an exponential business model* [Cinco pasos para diseñar un modelo de negocio exponencial]. OpenExO. [https://blog.openexo.com/five-steps-to-designing-an-exponential-business-model?utm\\_source=chatgpt.com](https://blog.openexo.com/five-steps-to-designing-an-exponential-business-model?utm_source=chatgpt.com)

Kagan, J.; Estevez, E.; Kvilhaug, S. (2024). Financial Technology (Fintech): Its Uses and Impact on Our Lives. <https://www.investopedia.com/terms/f/fintech.asp>

Kambista. (2025). Las 5 mejores apps para tus finanzas personales.

<https://kambista.com/economia/5-mejores-apps-para-controlar-tus-finanzas-personales/>

Ley 26702. Ley General del Sistema Financiero y Sistema de Seguros. (1996).

Ley 29733. Protección de Datos Personales (2011).

Linke, R. (2017). Design thinking, explained. MIT Management Sloan School.

<https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/design-thinking-explained>

Loaiza Córdova, I. (2021). La inclusión financiera como herramienta de desarrollo sostenible. Stakeholders Sostenibilidad(121), 64.

Lusardi, A & Mitchell, O. (2023). Financial literacy and planning: Implications for retirement well-being. *Journal of Pension Economics and Finance*, 22(1), 65-83.

McKinsey & Company (2024). What is fintech? <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-fintech>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017). Anexo N° 11: Parámetros de Evaluación Social.

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/anexos/anexo11\\_directiva001\\_2019\\_EF\\_6301.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo11_directiva001_2019_EF_6301.pdf)

Montesinos, E. (2024). Millennials peruanos cuentan con deudas vencidas por más de S/10 mil millones, revela Equifax. *infobae*:

<https://www.infobae.com/peru/2024/05/30/millennials-peruanos-tienen-deudas-vencidas-por-mas-de-s10-mil-millones-revela-infocorp/>

Munhosami, T. (2015). *Personal Financial Management*. Institut Teknologi Brunei.

[https://www.researchgate.net/publication/279198054\\_Personal\\_Financial\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/279198054_Personal_Financial_Management)

Naciones Unidas. (2024a). Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

Naciones Unidas. (2024b). Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.

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

Nazaridis, N. (2014). *Guía para TLS Cumplimiento de Normas*. Corporación SSL:

<https://www.ssl.com/es/gu%C3%ADa/tls-cumplimiento-de-normas/>

Nomberto, A. (2021). Los 11 atributos de las organizaciones exponenciales (ExO). Conexion Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/los-11-atributos-de-las-organizaciones-exponenciales-exo>

Northeast University (2019). ¿Qué es la innovación incremental?.

<https://graduate.northeastern.edu/knowledge-hub/what-is-incremental-innovation/>

Norvilitis, J, Szablicki, P, & Wilson, S. (2020). The role of financial literacy in predicting financial behavior among college students. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 31(1), 43-56.

OpenAI. (2025). Chat GPT-4o [Modelo de lenguaje de gran tamaño].

<https://chatgpt.com/c/6797179f-5f20-8012-b856-078ba1d041fc>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2021). Digital Delivery of Financial Education: Design and Practice.

[https://www.oecd.org/en/publications/digital-delivery-of-financial-education\\_d02549e7-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/digital-delivery-of-financial-education_d02549e7-en.html)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] & International Network of Financial Education [INFE]. (2022). International Survey of Adult

Financial Literacy. [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-infe-2023-international-survey-of-adult-financial-literacy\\_56003a32-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-infe-2023-international-survey-of-adult-financial-literacy_56003a32-en.html)

Pardo, M., & Martínez, C. (2020). Una mirada a la educación financiera desde las herramientas tecnológicas. ResearchGate, 1-8.

[https://www.researchgate.net/profile/Camilo-Martinez-](https://www.researchgate.net/profile/Camilo-Martinez-Delgado2/publication/372959069_Una_mirada_a_la_educacion_financiera_desde_las)

[Delgado2/publication/372959069\\_Una\\_mirada\\_a\\_la\\_educacion\\_financiera\\_desde\\_las](https://www.researchgate.net/profile/Camilo-Martinez-Delgado2/publication/372959069_Una_mirada_a_la_educacion_financiera_desde_las)

herramientas\_tecnologicas/links/64d1974c91fb036ba6d5e365/Una-mirada-a-la-educacionfinanciera-desde-las-herramientas-tecnologicas.pdf

Philippon, T. (2016). The Fintech Opportunity (No. w22476). National Bureau of Economic Research. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2819862#paper-citations-widget](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2819862#paper-citations-widget)

Pontificia Universidad Católica del Perú. (2019). ¿Cómo innovan las fintech peruanas? Una aproximación a partir de un estudio de casos múltiples. 360: Revista de Ciencias de la Gestión(N°4), 40-66.

Salas, A., Miranda, J., Saldaña, R. & Diaz, R. (2022). Las Fintech y el proceso de inclusión financiera en Perú. Revista de investigación contable Quipukamayoc, 30(63), 69-79. <https://dx.doi.org/10.15381/quipu.v30i63.24043>

Savo, A. (2023). Finanzas personales: la importancia de controlar los gastos. Infobae: <https://www.infobae.com/opinion/2023/05/06/finanzas-personales-la-importancia-de-controlar-los-gastos/>

Statista Research Department. (2024). Evolución anual de la tasa de inflación en Perú desde 2015 hasta 2029. <https://es.statista.com/estadisticas/1190212/tasa-de-inflacion-peru/>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2019). Ahorro: Indispensable para una inclusión financiera responsable. <https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/58?title=Usuarios%20d>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2022). SBS para ciudadanos. Educación Financiera. <https://www.sbs.gob.pe/educacion-financiera/#:~:text=La%20educaci%C3%B3n%20financiera%20tiene%20el,decisiones%20financieras%20informadas%20y%20responsables.>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] & Banco de Desarrollo de América Latina [CAF]. (2022). Encuesta Nacional de Capacidad Financiera.

<https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/1263?title=Encuesta%20Nacional%20de%20Capacidades%20Financieras%202022>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2023). El 46% de la población cuenta con un nivel medio de educación financiera.

<https://www.sbs.gob.pe/noticia/detallenoticia/idnoticia/2658#:~:text=El%2046%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20peruana%20cuenta%20con,inauguraci%C3%B3n%20de%20la%20Semana%20Mundial%20del%20Ahorro%202023>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2024a). La SBS y sus mandatos.

<https://www.sbs.gob.pe/la-sbs-y-sus-mandatos>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2024b). Inclusión Financiera: ¿Qué es la inclusión financiera? <https://www.sbs.gob.pe/inclusion>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2024c). TASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIO.

<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPportal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2025a). Aplicativos móviles de educación financiera <https://www.sbs.gob.pe/educacion-financiera/Recursos-digitales/Aplicativos-moviles>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2025b). TASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIO.

<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPportal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=B>

Tambini, J; Paliza, M & Ramírez, D. (2024). Digitalización e inclusión financiera en el Perú.

Moneda,(197)10-17).[https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-](https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-197/moneda-197-02.pdf)

[Moneda/moneda-197/moneda-197-02.pdf](https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-197/moneda-197-02.pdf)



## Anexos

### Anexo 1: Guía de la entrevista.

#### Preguntas Iniciales:

1. ¿Cuál es tu nombre?
2. ¿Qué edad tienes?
3. ¿Con quién vives? ¿Cómo está compuesta tu familia?
4. ¿A qué te dedicas?
  - a. Campos de estudio
  - b. Nivel de estudio
  - c. Puesto
5. ¿Cómo divides tu tiempo? ¿Qué sueles hacer en un día normalmente?
6. ¿Qué es lo que te inspira o motiva para salir adelante?
7. ¿Cómo te ves en 5 años? ¿Qué planes tienes a futuro?

#### Preguntas sobre el problema:

8. En tu opinión: ¿Para qué sirve tener educación financiera?
9. ¿Cómo manejas tus finanzas/dinero en un mes regular? Es decir, si sueles controlar tus ingresos/egresos de alguna forma, tienes metas de ahorro, tienes topes de gastos, asignan presupuesto, entre otros.
10. ¿Cómo evalúas tu educación financiera? ¿Por qué lo crees así?
11. ¿Cuáles crees que son los problemas más grandes que tienes en el manejo de finanzas personales/dinero/ingresos? (poner ejemplos: deudas, manejo de gastos, pago de impuestos, etc.)
  - a. ¿Qué es lo más difícil para tí en temas de manejo de dinero, pago de impuestos y servicios u otras cosas?

12. ¿Qué instrumentos/*herramientas financieras* utilizas? Por ejemplo: Yape, Plin, Inversiones en la BVL, tarjetas de crédito/débito, etc. ¿Qué otras conoces?
13. ¿Podrías contarnos tu experiencia al utilizar estas herramientas y sus características?
14. ¿En qué herramientas te apoyas para poder manejar tu dinero y organizarse en los pagos por ejemplo?



## Anexo 2: Preguntas de la encuesta

1. ¿Qué edad tienes?

- Menos de 15
- Entre 16 y 25
- Entre 26 y 35
- Entre 36 y 45
- Más de 45

2. ¿Cuál es tu género?

- Masculino
- Femenino
- Otro

3. ¿Cuál es tu ocupación en la actualidad?

- Estudio
- Trabajo
- Otro

4. ¿Dónde vives?

- Zona 1: Ventanilla, Puente Piedra, Comas, Carabaylo
- Zona 2: Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres
- Zona 3: San Juan de Lurigancho
- Zona 4: Cercado, Rimac, Breña, La Victoria
- Zona 5: Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino
- Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel
- Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina
- Zona 8: Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores
- Zona 9: Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac
- Zona 10: Callao, Bellavista, La Perla, La Punta y Carmen de la Legua

5. ¿Sueles utilizar alguna plataforma para gestionar tus finanzas personales recurrentemente?

- Uso la aplicación de mi banco
- Tengo una aplicación de terceros
- Utilizo plantillas de Excel o similares
- No suelo utilizar herramientas

6. Si respondiste a la pregunta anterior, ¿qué te gusta de ella?

7. ¿Cada cuánto tiempo revisas tus finanzas personales?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente

- No suelo revisar

8. ¿Has tenido problemas con los servicios que te brinda esa herramienta digital? Si es así, ¿cuáles?

9. ¿Qué funciones consideras más importantes en una app financiera?

Seguimiento de gastos

Ahorros automáticos

Informes financieros

Presupuestos

Inversiones

Integración con cuentas bancarias

Otra

10. ¿Cada cuánto tiempo desearías recibir consejos sobre finanzas personales?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- No me gustaría recibir

11. ¿Qué características valorarías en una app de gestión de finanzas personales? Puedes elegir hasta tres.

- Accesible
- Agradable a la vista
- Intuitiva
- Apoyo de IA
- Simple
- Informativa
- Versátil
- Rápida

12. ¿Sobre qué temas te gustaría aprender?

- Tips de finanzas personales
- Diccionario financiero
- Plataformas para hacer crecer mi dinero
- Otras formas de inversión
- Otra

13. ¿Con qué frecuencia te gustaría recibir notificaciones sobre tus gastos y ahorros?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Nunca

14. ¿Qué tan importante es para ti la seguridad de tus datos financieros en una app?
- Muy Importante
  - Importante
  - Neutro
  - Poco Importante
  - Nada importante
15. ¿Qué tan seguro te sientes compartiendo información financiera en una aplicación?
- Muy seguro
  - Bastante seguro
  - Poco seguro
  - No me siento seguro
16. Si respondiste que no te sientes seguro en la pregunta anterior, ¿por qué no tienes esa seguridad?
17. ¿Qué tipo de información te gustaría ver en los informes financieros?
- Resumen de gastos
  - Comparativas entre meses
  - Progreso de ahorro
  - Análisis de tendencias
  - Otra
18. ¿Qué mejoras o características adicionales te gustaría ver en las apps financieras?
19. ¿Qué tan importante es para ti que una app financiera tenga una versión gratuita?
- Muy Importante
  - Importante
  - Neutral
  - Poco importante
  - Nada importante
20. ¿Estarías dispuesto a pagar por una app financiera que consideras útil?
- Si
  - No
21. En caso la anterior pregunta fue afirmativa, ¿Qué precio estarías dispuesto a pagar por una suscripción mensual?
- 10 a 15 soles
  - 16 a 20 soles
  - 21 a 25 soles
  - 26 a 30 soles
  - Más de 30 soles

22. ¿Qué tan probable es que uses una nueva app de finanzas personales si cumple con tus expectativas?

- Muy probable
- Probable
- Neutral
- Poco probable
- Muy poco probable

23. ¿Tienes algún comentario y/o sugerencia adicional?





## Anexo 4: Prototipo inicial de Fini

