



Universidad del
Rosario

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Marketing (MM)

TRATO, las familias se divierten ahorrando

Modalidad: Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Angie Paola Rozo Quinche y Angela Carolina Rivera Sánchez

Bogotá, D.C. 11 de junio de 2021



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Marketing (MM)

TRATO, las familias se divierten ahorrando

Modalidad: Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Angie Paola Rozo Quinche y Angela Carolina Rivera Sánchez

Bajo la dirección de:

Liliana Patricia Martínez Quimbaya

Bogotá, D.C. 11 de junio de 2021

Tabla de contenido

Preliminares	vi
Agradecimientos.....	vi
Declaración de originalidad y autonomía.....	vii
Declaración de exoneración de responsabilidad	viii
Lista de figuras	ix
Lista de tablas.....	x
Resumen ejecutivo	xii
1 Contexto y antecedentes	1
1.1 Educación financiera.....	1
1.2 Educación financiera en Colombia	2
1.3 Gamificación.....	3
1.4 Entorno económico	4
1.5 Descripción de la industria.....	5
1.5.1 Banco Davivienda S.A.....	9
1.6 Tendencias de la industria.....	11
1.7 Planeación estratégica	12
1.7.1 Misión	12
1.7.2 Visión.....	12
1.7.3 Objetivo general.....	13
1.7.4 Objetivos específicos	13
2 Validación de la oportunidad.....	13
2.1 Construcción y validación de la oportunidad.....	13
2.2 Principales hallazgos e <i>insights</i>	21
3 Producto o servicio	21
3.1 Especificaciones técnicas del producto.....	21
3.2 Características del producto	23
3.3 Beneficios del producto.....	24

3.4	Servicio posventa	25
4	Plan de mercadeo.....	25
4.1	Mercado objetivo.....	25
4.2	Early adopters.....	27
4.3	Cliente comprador.....	27
4.3.1	Millennials	28
4.4	Cliente beneficiario	28
4.4.1	Centennials.....	29
4.4.2	Alpha.....	29
4.5	Competencia.....	30
4.5.1	Competidores directos	30
4.6	Competidores sustitutos	32
4.6.1	Coink <i>app</i>	32
4.7	Análisis competitivo.....	33
4.8	Análisis DOFA	35
4.9	Branding.....	36
4.9.1	Atributos de la marca	36
4.9.2	Personalidad de la marca	37
4.9.3	Marca como símbolo.....	37
4.9.4	Validación de la marca.....	38
4.10	Estrategia de mercado.....	38
4.10.1	Estrategia de precio.....	38
4.10.2	Estrategia de distribución.....	40
4.10.3	Longitud de canal.....	40
4.10.4	Tipos de intermediarios.....	40
4.10.5	Anchura del canal	40
4.10.6	Promoción	41
4.10.7	Presupuesto de <i>marketing</i>	42
4.10.8	ROI de marketing.....	43
5	Plan de operaciones	43
5.1	Producción.....	43
5.2	Localización	45

5.3	Costos	46
5.4	Entorno legal	46
5.4.1	Licencias o permisos y forma jurídica	46
5.5	Proveedores	48
6	Gestión y organización	48
6.1	Línea de negocio	49
6.2	Gestión del producto	49
6.3	Responsabilidades ante el <i>sponsor</i> y el <i>stakeholders</i>	50
6.4	Control de alcance	50
6.5	Historias de usuario	50
6.6	Líder técnico.....	51
6.7	Gestor de proyecto	51
6.8	Gestión del proyecto.....	52
6.9	Desarrollo de los equipos	52
6.10	Metodología.....	53
6.11	Gestión y capitalización.....	53
7	Plan financiero.....	54
7.1	Pronóstico de ventas.....	54
7.2	Estados financieros proyectados	57
7.3	Punto de equilibrio	58
8	Riesgos y supuestos críticos	60
8.1	Riesgos y supuestos.....	60
8.2	Sensibilidades atadas a los riesgos	61
9	Beneficios a la comunidad.....	62
9.1	Impacto en el desarrollo humano y económico.....	62
10	Referencias bibliográficas.....	63

Preliminares

Agradecimientos

A Andrés Rubiano, por impulsarnos a idear una solución innovadora para la educación financiera de las familias.

A Liliana Martínez, por su guía en el desarrollo de este documento, por creer en la idea, y ayudar a darle viabilidad y visión estratégica.

A Albert Arias, por su gran apoyo, por compartir, incondicionalmente, su conocimiento y experiencia.

Declaración de originalidad y autonomía

Se declara, bajo la gravedad del juramento, que se ha escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de plan de negocio, por cuenta propia, por lo tanto, su contenido es original.

Se declara que se han indicado, clara y precisamente, todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Angie Paola Rozo Quinche', written in a cursive style.

Angie Paola Rozo Quinche

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Angela Carolina Rivera Sánchez', written in a cursive style.

Angela Carolina Rivera Sánchez

Firmado en Bogotá, D.C. el 19 de abril de 2021

Declaración de exoneración de responsabilidad

Se declara que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es, exclusivamente, de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas, total o parcialmente, en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Angie Paola Rozo Quinche', written in a cursive style.

Angie Paola Rozo Quinche

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Angela Carolina Rivera Sánchez', written in a cursive style.

Angela Carolina Rivera Sánchez

Firmado en Bogotá, D.C. el 19 de abril de 2021

Lista de figuras

Figura 1. Tasa de desempleo. Desestacionalizada	4
Figura 2. Canales de ahorro de los hogares	7
Figura 3. El comportamiento de las cuentas de ahorros en septiembre	8
Figura 4. Principales cifras (Comparativo Feb. Y Ene. 21).....	10
Figura 5. Mapa de empatía.....	14
Figura 6. Brochure I.....	16
Figura 7. Brochure II.....	18
Figura 8. Brochure TRATO cara I.....	22
Figura 9. Brochure TRATO cara II.....	22
Figura 10. Demanda del mercado.	26
Figura 11. Total, de hogares en Colombia.....	26
Figura 12. Personalidad del cliente.....	27
Figura 13. Modelo de matriz DOFA.....	36
Figura 14. Logo de TRATO.....	37
Figura 15. Ciclo del proyecto.....	45
Figura 16. Estructura y equipo de trabajo.....	49
Figura 17. Costo fijo, ingresos y costo total	60

Lista de tablas

Tabla 1. Business Opportunity Map.	15
Tabla 2. Retroalimentación brochure I.	17
Tabla 3. Retroalimentación TRATO brochure II.	17
Tabla 4. Retroalimentación brochure IIa.	19
Tabla 5. Retroalimentación brochure IIb.	19
Tabla 6. Retroalimentación brochure IIc.	20
Tabla 7. Retroalimentación brochure IId.	20
Tabla 8. Growth wheel tool kit.	30
Tabla 9. Matriz de análisis competitivo.	34
Tabla 10. Comparación de la competencia.	34
Tabla 11. Costo de apertura y mantenimiento del producto digital TRATO.	39
Tabla 12. Longitud de canal.	40
Tabla 13. Mix de comunicaciones.	41
Tabla 14. Presupuesto de marketing del primer año.	42
Tabla 15. ROI de marketing.	43
Tabla 16. Costos de fabricación de la web app.	46
Tabla 17. Pronostico de ventas.	54
Tabla 18. Supuesto de inflación.	55
Tabla 19. Ingresos de las ventas del primer año.	55
Tabla 20. Costos de cada producto o servicio.	56
Tabla 21. Pronóstico de ventas.	56

Tabla 22. Estado de resultados.....	57
Tabla 23. Balance proyectado.....	57
Tabla 24. Cálculo de flujo de caja libre	57
Tabla 25. Flujo de caja del proyecto – Capital Invertido.....	58
Tabla 26. Datos para cálculo de Davivienda S.A.	59
Tabla 27. Evaluación financiera y punto de equilibrio.....	59
Tabla 28. Punto de equilibrio.....	59
Tabla 29. Riesgos del proyecto.....	61
Tabla 30. Resultados de la evaluación financiera (VPN).	61
Tabla 31. Resultados de la evaluación financiera (TIR).....	61
Tabla 32. Payback.....	62

Resumen ejecutivo

Nombre del emprendimiento

TRATO, las familias se divierten ahorrando

La principal motivación de este proyecto es aportar una solución digital a la preocupación de los padres de familia, de que sus hijos adopten, desde temprana edad, hábitos de ahorro para tener una vida financiera sana y sepan tomar decisiones económicas responsables cuando sean adultos.

TRATO es una *web app* sencilla y divertida que apoya a las familias en la educación financiera de los más jóvenes, esto por medio de acuerdos y recompensas entre padres e hijos en un ambiente lúdico que enseña el valor del dinero, su uso inteligente y la importancia del ahorro para lograr objetivos financieros.

Información básica del proyecto

Su ventaja competitiva radica en ser el primer producto financiero con capacidad de brindar una experiencia interactiva y de fácil adopción para los niños, basada en técnicas de gamificación que crean un entorno del mundo real y soportan el aprendizaje financiero con la aplicación de las características y los elementos del juego.

Por lo tanto, TRATO busca posicionarse como el aliado de las familias para cumplir objetivos económicos, esto con productos financieros sencillos y divertidos en pro de la cultura del ahorro.

Por lo anterior, se conseguirá el patrocinio del Banco Davivienda S.A. en la adopción de TRATO en su portafolio de productos del pasivo con un objetivo comercial y social.

Oportunidad de mercado

Una de las tendencias que se han evidenciado en esta industria es la banca predictiva, esta consiste en desglosar los datos para que el cliente acceda rápidamente, esto le otorga herramientas para una mayor interacción y control sobre sus propias finanzas, y apunta al aumento de la educación financiera.

La transformación del sector financiero ha sido constante en los últimos años y esta evolución continuará, acelerada y exponencialmente, por la tecnología, por sus nuevos consumidores y los retos que vienen con las nuevas generaciones. Los bancos, en estos momentos, desean llegar a sus clientes de formas diferentes, y han adoptado tecnologías financieras para

que los consumidores cuenten con experiencias positivas para incrementar la interacción con estos.

Así, de acuerdo con la información reportada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en el censo de 2018, la población colombiana se eleva a 48258 994 habitantes, en lo que está representado un poco más de 14 000 000 de hogares. De estos, el 42,7 % son hogares compuestos por 3 y 4 integrantes y se quiere llegar al 0,93 % de dichos hogares con el presente emprendimiento (DANE, 2021a).

**Costo total
previsto del
emprendimiento**

512,6 millones de pesos colombianos.

Financiamiento

TRATO es un intraemprendimiento que busca ser parte del portafolio del Banco Davivienda S.A., en el momento en que el banco adopte el producto, se verá cobijado por la forma jurídica de la entidad y será esta quien asuma los costos de fabricación de la plataforma.

Palabras clave: educación financiera, gamificación, ahorro, valor del dinero, rentabilidad.

1 Contexto y antecedentes

1.1 Educación financiera

Con la globalización, el acceso a la información y las nuevas tecnologías marcadas por la tercera revolución industrial, las economías del mundo han crecido a pasos agigantados. A pesar de la desaceleración causada por la pandemia de Covid-19 que ha tenido un fuerte impacto en los porcentajes de crecimiento de la mayoría de los territorios, se observó una pronta y obligada adopción de productos financieros en todo el mundo, en el caso de Colombia, para junio de 2020, se cumplió con la meta del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 de alcanzar el 85 % del índice de inclusión financiera del país, este se ubicó en 85,9 % (La República, 2020). No obstante, dicha mejora se dio a causa de la entrega de subsidios del Gobierno a los ciudadanos en situación de pobreza, dicha entrega impulsada por la pandemia; esto marcó un gran precedente en la necesidad de lograr que esta población no solo reciba el subsidio, sino que se mantenga activa en el uso de sus productos financieros, y generó un argumento adicional al imperativo de impulsar la educación financiera en todo el territorio.

La educación financiera se define como el proceso por el cual los consumidores/inversionistas mejoran la comprensión de los productos financieros, entendiendo los conceptos y los riesgos, a través del asesoramiento, desarrollan las habilidades y la confianza para ser más conscientes de los riesgos y oportunidades financieras, tomar decisiones informadas, saber a dónde ir para obtener ayuda y ejercer cualquier acción eficaz para mejorar su bienestar económico. (edufinet, s.f., párr. 1)

Los hogares con acceso a educación financiera tienen más probabilidades de participar en la planificación pensional, tener fondos de emergencia, acertar en sus inversiones y es menos probable que utilicen fuentes de préstamo de alto costo o deudas excesivas ilegales en las que, en la mayoría de los casos, ponen en riesgo su vida (Shefrin, 2021).

1.2 Educación financiera en Colombia

Según un estudio sobre educación financiera en América Latina y el Caribe, en Colombia y en otros países de la región más del 50 % de la población desconoce los términos financieros básicos como tasa de interés, inflación, relación riesgo/rentabilidad y el funcionamiento del mercado de capitales (García et al., 2013).

En Colombia el 72% de los ciudadanos no ahorra nada, el 23% no tiene presente su gasto reciente, el 80% no sabe cómo afrontar gastos inesperados y el 40% no tiene cómo cubrir sus gastos después de la jubilación. Además, en 2012, los estudiantes colombianos obtuvieron los peores resultados en el componente de alfabetización financiera de la prueba PISA, lo que despertó una alerta en el gobierno frente a esta problemática (Álvarez et al., 2017).

Gracias a la Ley 1328 de 2009 que obliga a las entidades financieras, supervisadas por la Superintendencia Financiera de Colombia, a desarrollar programas de educación financiera respecto con los productos y los servicios ofrecidos, y a la creación de la Comisión Intersectorial de Educación Económica y Financiera (CIEEF) en el 2014, con el apoyo del Banco Mundial y de acuerdo con los estándares internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en el 2017 se formalizó la política pública de Educación Económica y Financiera (EEF), esta maneja 4 pilares estratégicos:

I) Fortalecer la comunicación y la coordinación con la comunidad de EEF, II) mejorar los estándares de medición de los programas, III) promover criterios de calidad en las iniciativas de EEF y IV) articular la EEF con otras políticas públicas relacionadas. (Tourinho y Dávila, 2019, p. 4)

1.3 Gamificación

La gamificación es un conjunto de actividades y procesos para resolver problemas con el uso o la aplicación de las características de los elementos del juego (Kim et al., 2018), puede ser útil para el aprendizaje porque promueve un compromiso en el alumno, esto por su naturaleza divertida y lúdica. La gamificación puede ser una excelente solución para resolver problemas de participación y compromiso de los estudiantes, así, su propósito, en el aprendizaje y la educación, es crear entornos del mundo real que soporten el aprendizaje y la solución de conflictos (Kim et al., 2018).

Los programas de educación financiera hacen parte del mundo real y tienen como principal objetivo motivar a los educandos y potenciar conocimientos financieros positivos para que se conviertan en buenos tomadores de decisiones financieras. La capacidad de tomar decisiones se desarrolla desde la niñez y está directamente relacionada con comportamientos prosociales como altruismo, sensibilidad a la equidad y elección intertemporal (Marchetti et al., 2021). En otras palabras, la unión de la educación financiera y la gamificación, como metodología de aprendizaje, se visualiza como la combinación necesaria para acelerar el desarrollo de las destrezas financieras de la población colombiana.

1.4 Entorno económico

En América Latina, la economía colombiana es la tercera economía más fuerte de la región, esto con más de 323 mil millones de dólares en producto interno bruto a 2019, sin embargo con la llegada de la pandemia se generó una caída del 6,8% para el 2020, la inflación para febrero del 2021 fue del 1,56 % y una tasa de desempleo del 16,7 % en el mismo periodo (DANE, 2021b).

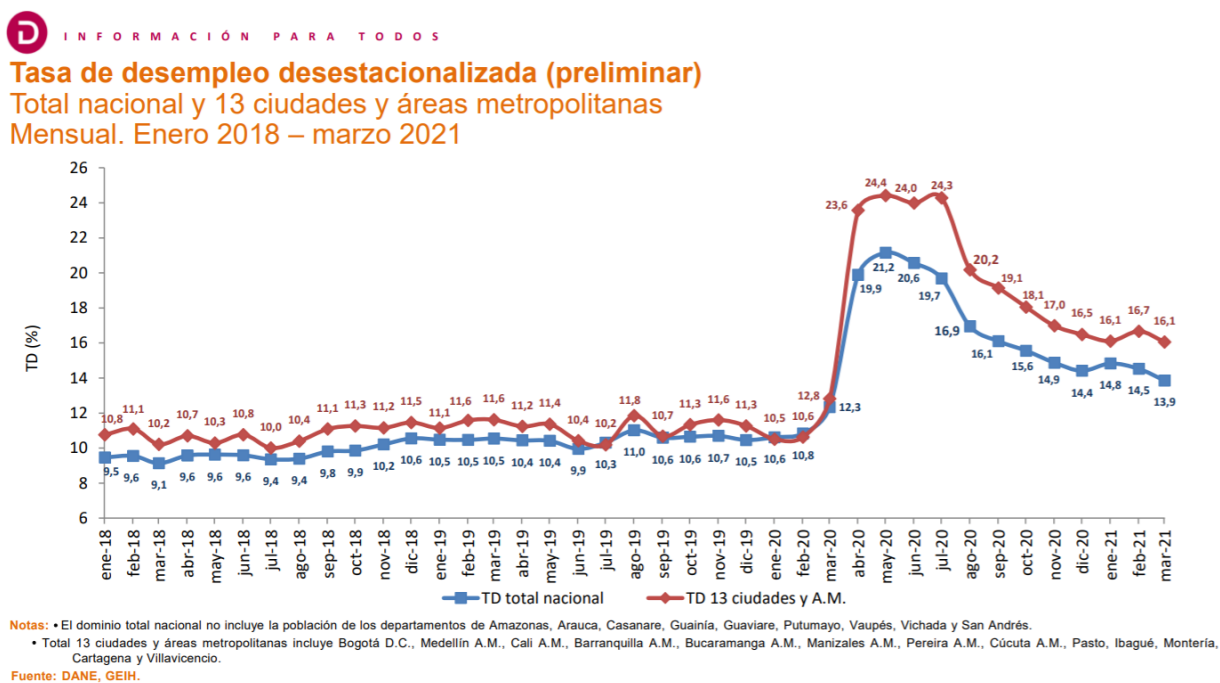


Figura 1. Tasa de desempleo. Desestacionalizada

Fuente: (DANE, Informe de Mercado Laboral marzo , 2021)

Aunque para marzo de 2021 la tasa de desempleo nacional se ubicó en 16,1% sigue siendo un número muy elevado pues desempleo influye directamente en el ahorro de las familias y esto unido a la coyuntura actual que puede afectar generar peores condiciones económicas para las familias, pues para marzo del 2020 se alcanzaron tasas de cambio de 4.200 pesos por dólar, principalmente, por el ambiente geopolítico entre Rusia y los miembros de la Organización de

Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y los efectos de la pandemia, esto es importante porque la economía de Colombia depende, principalmente, del petróleo y al verse limitados los ingresos del país menor soporte puede darle el Estado por medio de subsidios como “familias en acción” a los ciudadanos. Este es uno de los principales argumentos de por qué las familias deben tener acceso a educación financiera y lograr un mejor entendimiento e importancia del ahorro, pues les permite entender cómo manejar sus finanzas en tiempos de crisis.

Teniendo en cuenta el informe “la educación financiera en América Latina y el Caribe 2013”, concluimos que en Colombia tan solo el 46,8 % de las familias posee al menos una cuenta bancaria las cuales en su mayoría son solicitadas por el empleador en el momento de la contratación (García et al., 2013). Igualmente, en el informe de brechas de género en las encuestas financieras de la CAF se evidencia que las iniciativas de ahorro en Colombia y en países como Perú, Brasil y Ecuador son realmente muy bajas y es mucho más notorio en las mujeres (Auricchio, 2021).

Atomizando un poco más estas estadísticas se evidencia en las encuestas realizadas por El Reporte de Economía y Desarrollo de CAF (2011) que la población de la capital del país considera que las cuentas bancarias requieren suficiente dinero (62.7%) no tiene trabajo (24,4 %), no confía en las instituciones financieras (16,7 %) y finalmente porque no ve las ventajas de tener una cuenta (19,5 %) (Auricchio, 2021).

1.5 Descripción de la industria

El sistema financiero colombiano es un sector protagonista en la dinámica económica del país, se encuentra vigilado por la Superintendencia Financiera de Colombia y está direccionado

por el Banco de la República, entidad autónoma e independiente del Gobierno, encargada de establecer las políticas monetaria, cambiaria y de crédito.

En Colombia existe una extensa representación de entidades financieras que cuentan con amplios portafolios de productos de este tipo en el mercado, entre las figuras más comerciales y más utilizadas por los ciudadanos se encuentran las cuentas de ahorro y las cuentas corrientes, estas son depósitos ordinarios a la vista, en los que el dinero depositado tiene disponibilidad inmediata para los usuarios y obtiene cierta rentabilidad durante un periodo que, en la mayoría de los casos, depende de la cantidad ahorrada a la que llegue el usuario (se entiende el ahorro como no gastar dinero y dejarlo para otro momento) (Banco de la República, 2014). Igualmente, hay otros productos como el Certificado de Depósito a Término (CDT) y las fiducias, en donde los usuarios también pueden ahorrar dinero con un mayor rendimiento y no necesitan tener a la vista o manejar una movilidad permanente de los recursos.

Como lo observamos en el siguiente gráfico tomado de la Asobancaria para el año 2016 alrededor del 70% de los colombianos tiene alternativas diferentes de ahorro informal, lo anterior impulsado principalmente por la informalidad laboral en el país, lo cual dificulta la cuantificación del ahorro y los montos ahorrados.

Canales de ahorro de los hogares

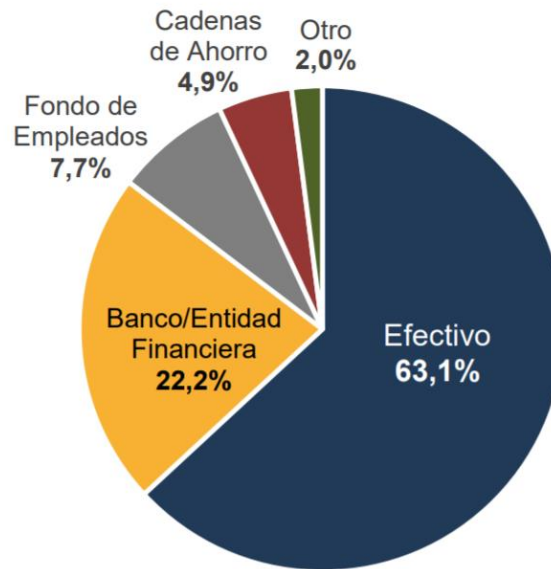


Figura 2. Canales de ahorro de los hogares

Fuente: (Asobancaria, 2016)

De cualquier modo, la pandemia impulsó el ahorro en el país, de acuerdo con un artículo publicado por La República a septiembre de 2020 se registraron más de 76 millones de cuentas de ahorro y como lo relacionan en el siguiente gráfico es un incremento del 7,4% de marzo a septiembre de 2020, siendo Bancolombia y Davivienda los principales bancos con montos captados.

EL COMPORTAMIENTO DE LAS CUENTAS DE AHORRO EN SEPTIEMBRE
TOP 20 DE LOS BANCOS CON MAYORES MONTOS CAPTADOS

	Número Clientes	Número Cuentas	Valor Total*
Bancolombia	15.790.003	19.129.342	27.786.862.381
DAVIVIENDA	5.910.867	6.338.101	10.745.151.096
BBVA	6.075.041	7.322.492	7.942.920.295
Scotiabank	2.504.658	2.819.631	5.072.596.649
COLPATRIA			
Banco Caja Social	7.276.228	10.351.182	4.861.012.237
Banco de Bogotá	6.391.611	7.093.641	4.769.300.428
Banco Agrario de Colombia	7.741.862	8.746.069	3.556.036.875
banco popular	2.500.549	2.767.723	2.536.629.575
Banco AV Villas	4.519.935	5.767.807	2.019.737.426
Itaú	397.413	487.283	1.673.432.777
Banco de Occidente	417.282	433.378	755.398.305
Bancoomeva	356.928	425.894	479.545.526
BancoFalabella	1.357.398	1.638.553	431.152.114

*Cifras en miles de pesos Persona Natural a septiembre

	Número Clientes	Número Cuentas	Valor Total*
BANCO GNB SUDAMERIS	128.217	131.461	424.265.722
BancaVía	1.231.064	1.315.652	132.149.388
Banco W	692.439	724.823	127.949.576
Mundo Mujer	652.370	679.694	100.501.772
BanCompartir contigo	474.066	579.455	54.970.711
BANCO PICHINCHA	64.024	66.486	26.858.339
Banco Finandina	12.062	12.807	21.733.367
Total bancos	64.615.157	76.958.592	73.550.847.338



Fuente: Superfinanciera / Gráficos LPA-L

Figura 3. El comportamiento de las cuentas de ahorros en septiembre

De otro lado, se encuentran los créditos, entendidos como un préstamo de dinero que una entidad financiera le otorga a un individuo con el compromiso de que, en el futuro, este devuelva estos recursos, gradualmente, según la definición del Banco de la República. Para el 2019, los créditos de consumos presentaron un incremento relevante conforme con lo referenciado por el informe presentado por Experian sobre la evolución de esta nueva modalidad en Colombia (Revista Portafolio, 2020); este tipo de créditos son destinados a una gran población para compra de vehículo, estudio o viajes, esto permite mejorar las condiciones de los colombianos. También se identificó que la mayor cantidad de solicitudes presentadas son por un valor entre los \$ 5 000 000 a \$ 20 000 000 y los solicitantes tienen ingresos menores a \$ 2 000 000. Las regiones donde se evidencia mayor consumo es Cundinamarca con un 37 %, Pacífico y Suroccidente con el 21 %,

y Eje cafetero y Antioquia con el 18 %, estas llegan, específicamente, a estratos 1 y 3 (Revista Portafolio, 2020).

1.5.1 Banco Davivienda S.A.

Davivienda S.A. es un banco que opera en Colombia desde 1972, este ha contribuido, activamente, en el crecimiento de los países donde trabaja (Panamá, El Salvador, Honduras, Costa Rica y el estado de Florida en Estados Unidos). Está comprometido con el fortalecimiento del sector financiero, el desarrollo social y la conservación ambiental en cada uno de ellos, trabaja para más de 14 000 000 de clientes, les ofrece un amplio portafolio de servicios, cuenta con una red de 681 oficinas y cerca de 2 681 cajeros automáticos en los 6 países que lo conforman como la Davivienda Multilatina.

Para la banca de personas, Davivienda maneja una segmentación por ingresos de los clientes denominadas con las siguientes categorías: inclusión, clásico, portafolio, premium y plus. Por su posicionamiento, cobertura y estrategia de transformación digital orientada en centralizar todos los productos y servicios para persona natural en el celular es el segundo banco más grande en cuanto captación en el país, como se relaciona en la siguiente tabla de comparación del sector para febrero de 2021.



Principales Cifras Comparativo Feb. y Ene.21

Miles de Millones de \$

Entidad	Activos		Var.		Pasivos		Var.		Resultados acumulados		Partic.	
	Feb.	Ene.	\$	%	Feb.	Ene.	\$	%	Feb.	Ene.	Feb.	Ene.
Davivienda	104.788	104.812	-24	0,0%	93.215	93.320	-106	-0,1%	74	31	6,9%	5,4%
Bogotá	107.570	106.487	1.083	1,0%	86.198	85.308	890	1,0%	383	204	35,5%	35,8%
Bancolombia	179.815	180.174	-359	-0,2%	153.816	154.649	-833	-0,5%	84	70	7,8%	12,3%
Itaú	27.031	28.106	-1.075	-3,8%	24.326	25.430	-1.105	-4,3%	52	8	4,8%	1,4%
BBVA	66.428	67.767	-1.340	-2,0%	61.297	62.702	-1.405	-2,2%	133	61	12,3%	10,7%
ScotiaBank Colpatría	34.856	34.024	832	2,4%	32.111	31.278	833	2,7%	23	17	2,2%	3,0%
Occidente	42.074	41.427	647	1,6%	37.491	36.839	652	1,8%	46	19	4,3%	3,3%
Otros bancos	166.757	164.186	2.570	1,6%	148.728	146.224	2.505	1,7%	283	161	26,2%	28,1%
Total	729.319	726.984	2.335	0,3%	637.182	635.751	1.431	0,2%	1.078	571	100,0%	100,0%

Figura 4. Principales cifras (Comparativo Feb. Y Ene. 21)

Fuente: (Banco Davivienda, s.f.)

El factor clave de éxito de Davivienda S.A. radica en su compromiso con la innovación y la determinación que los líderes han transmitido a toda la organización en cascada, esto para lograr la consecución de sus objetivos estratégicos corporativos que, de acuerdo con el informe anual de Davivienda S.A. 2019, titulado “lo bueno se multiplica” (Davivienda, 2020, lo bueno se multiplica), son los siguientes.

- Gestión sostenible: lograr impactos positivos en la sociedad y en el medio ambiente, esto más allá de la operación en los países donde tiene presencia.
- Gestión multilatina: actuar como un solo banco, esto con la identificación de las mejores prácticas y la adaptación de estas a cada mercado en los países donde tiene presencia.

- Gestión digital: ser una organización digital desde su esencia, ser innovadores, ágiles y flexibles para hacerles la vida más fácil a sus clientes.
- Gestión del talento: consolidar el mejor equipo humano y fortalecer sus destrezas para alcanzar los resultados propuestos.
- Gestión de riesgo: gestionar el riesgo, anticiparse a las nuevas oportunidades y aprovecharlas, esto para hacer posible el crecimiento y la sostenibilidad de los negocios.
- Efectividad y eficiencia: cumplir lo propuestos, innovar y optimizar los procesos para lograr el mejor uso de los recursos al menor costo.

1.6 Tendencias de la industria

- La transformación del sector financiero ha sido constante en los últimos años, esta continuará, acelerada y exponencialmente, por la tecnología, por sus nuevos consumidores y los retos de las nuevas generaciones. Los bancos han buscado llegar a sus clientes de formas diferentes, y adoptar tecnologías financieras para que los consumidores cuenten con experiencias positivas para incrementar la interacción.
- Una de las tendencias que se ha evidenciado en esta industria es la banca predictiva, esta consiste en desglosar los datos para que el cliente acceda de forma rápida y sencilla, brinda herramientas para una mayor interacción y control sobre sus propias finanzas y apunta al aumento de la educación financiera.
- En el sector financiero existen bancos que han iniciado esta nueva tecnología, tales como Mastercard y American Express, quienes le permiten a los consumidores recibir notificaciones en tiempo real, recomendaciones contextuales y algunos beneficios.

- Aplicaciones de mensajería, estas han posibilitado el incremento de varios tipos de clientes y generaciones, donde los *millennials* se han visto identificados por la facilidad del uso.
- El sector ha innovado con las llamadas Fintech, conjugación de los términos financiero y tecnológico, permitiendo a los consumidores tomar diferentes servicios financieros en su celular, por ejemplo, billeteras digitales como Daviplata o Nequi, que permiten recibir y administrar dinero, realizar pagos y compras, entre otros.
- Por último, los criptoactivos mayormente representados en criptomonedas representan una alternativa de ahorro que viene tomando mucha fuerza con las *stablecoin* pues su rentabilidad no es tan volátil al tomar de referencia monedas tradicionales como el dólar. En Colombia la Superintendencia Financiera habilitó un Sandbox entre los Bancos y Operadores de criptoactivos para evaluar y entender este mercado con el fin de regularlo.

1.7 Planeación estratégica

1.7.1 Misión

Diseñar productos financieros que apoyen a los padres de familia en la educación financiera de sus hijos, que permitan el entendimiento del valor del dinero, la toma de decisiones financieras y fomenten una cultura del ahorro.

1.7.2 Visión

Posicionarse como el aliado de las familias para cumplir objetivos económicos, esto por medio de productos financieros sencillos y divertidos en pro de la cultura del ahorro.

1.7.3 Objetivo general

Diseñar un producto financiero que incentive la cultura del ahorro en las familias y sea viable comercial y socialmente.

1.7.4 Objetivos específicos

- Diseñar el producto financiero asociado con la cultura del ahorro.
- Validar, en el mercado, la viabilidad comercial y social del producto.
- Construir el plan de *marketing* del producto financiero.
- Evaluar la factibilidad financiera del producto.

2 Validación de la oportunidad

2.1 Construcción y validación de la oportunidad

A partir de diferentes investigaciones realizadas en los campos de innovación y *marketing* estratégico a estudiantes y padres de familia, se evidencia que los jóvenes en Colombia tienen una gran dificultad para entender los conceptos de las finanzas. Hay una alta proporción de jóvenes que no comprenden el valor del dinero y la importancia de la educación financiera en el logro de sus metas por lo cual se plantea realizar una herramienta financiera que apoye su formación desde etapas tempranas.

Se busca fomentar la cultura de ahorro e inversión, a través de productos financieros adaptados a las necesidades inmediatas y futuras de la vida de los jóvenes siempre enfocados en desarrollar habilidades, en el manejo del dinero, toma de decisiones financieras que permitan un crecimiento económico y una estabilidad financiera en su vida adulta.

Esta oportunidad se validó entendiendo su población objetivo por lo cual se realizaron unas entrevistas para entender su entorno, sus principales círculos de influencia, los intereses, los hobbies, la percepción de su entorno y sus principales necesidades. Luego de realizar este ejercicio se centralizó toda la información obtenida en un mapa de empatía.

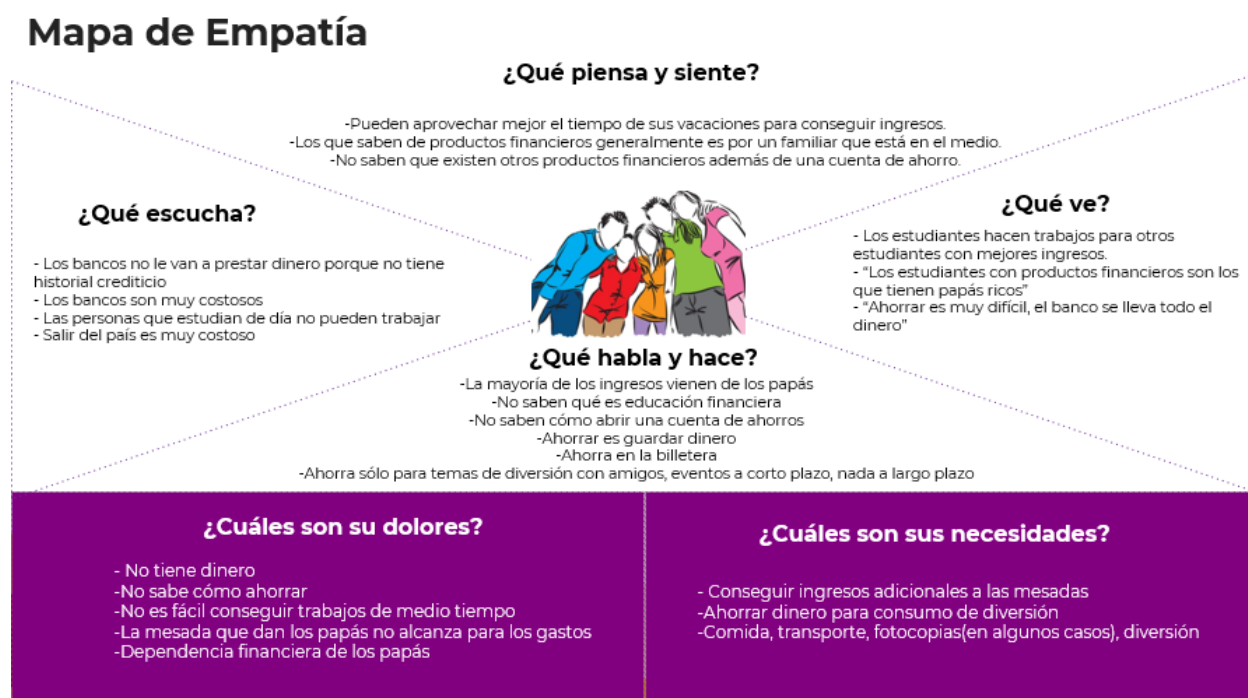


Figura 5. Mapa de empatía.

Fuente: elaboración propia

En este primer ejercicio se realizaron más de 15 entrevistas, se identificaron sus necesidades en temas financieros, cuál era su interacción con el dinero, si ahorran, en qué gastaban, si tenían algún tipo de producto bancario, de dónde obtenían sus ingresos y su percepción de los bancos.

Con esta información se organizó la primera iniciativa en un *Business Opportunity Map*, este fundamentó ideas claves frente a la idea de negocio, en cuanto al mercado, la entrega, la producción y el modelo de negocio para consolidar la oferta.

Tabla 1. Business Opportunity Map.

BOOM	Nuestra Organización	Futuro	Competidores Clave	Cadena de Valor	Adyacencias Netflix
MERCADO <ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Necesidades • Experiencias 	Estudiantes Universitarios, en diferentes metodologías de estudio, entre los 16 y los 25 años con trabajo o sin trabajo	Estudiantes de colegios y de posgrados	<ul style="list-style-type: none"> • Cualquier persona natural • Cualquier persona jurídica 	Nos enfocamos en un segmento especializado y desatendido	Ofrecemos a los estudiantes diversión financiera, cambiando el concepto financiero como formal y aburrido, lo hacemos fácil, interactivo y a la mano
ENTREGA <ul style="list-style-type: none"> • Ocasiones • Ubicaciones • Canales 	<ul style="list-style-type: none"> • Web - app - webinar • Cuando ingresa a la universidad y durante su ciclo académico 	<ul style="list-style-type: none"> • Hablan mis productos financieros. • Inteligencia Artificial • Redes Sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencial, • Virtual • Apps 	Aunque los canales son similares a la competencia, el contenido y especialidad de nuestro producto hacen el diferencial	Por medio de nuestras alianzas universitarias y redes sociales promovemos un buen nombre logrando vincular a más estudiantes
OFERTA <ul style="list-style-type: none"> • Productos • Servicios • Marca 	Journey Map del Estudiante universitario, le brindamos educación financiera, desde el gasto, ahorro e inversión alineado a metas financieras.	Juego de Educación financiera tipo realidad virtual con modelos de inversión del sistema financiero internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Educación financiera para tomar decisiones financieras • Productos financieros • Capacitaciones financieras 	<ul style="list-style-type: none"> • Somos el único competidor en el mercado de las Fintec que se enfoca en un sólo segmento y le brinda acompañamiento completo desde el momento que ingresa al segmento hasta que sale de él. • Conformamos alianzas estratégicas con universidades 	Disponibilizamos varios caminos para los estudiantes con metas financieras de acuerdo al perfil del estudiante
PRODUCCIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades • Activos • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico desarrollador • Especialista en UX • Inversionista • Tecnología de Fintec 	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia Artificial • Machine learning 	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas especializadas en educación financiera. • -Desde un banco tecnologías financieras estándar 	Brindaremos una tecnología intuitiva y de fácil acceso	Personalización del producto de acuerdo a las necesidades financieras de cada estudiante
MODELO DE NEGOCIO <ul style="list-style-type: none"> • Redes • Socios • Modelo de Precios 	Inversiones bajo el modelo de prestación de servicios financieros	Uso de la información de hábitos de consumo y transaccionales, en otros mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de las aplicaciones, cantidad de descargas y pagos en perfiles Premium • Reinversión del dinero de las personas que usan los productos 		Cada estudiante tendrá una meta de ahorro tipo membresía con la cual tendrá que cumplir mensualmente.

Fuente: elaboración propia

Como resultado de estos ejercicios se determinó un nombre (GO U en la U), algunos atributos y diferenciales. Igualmente, el eslogan fijado es “la forma más fácil de entender y usar tu dinero”. Se planteaba que con este servicio el estudiante universitario podrá tomar las mejores decisiones financieras, usar el dinero de manera inteligente, planear, ahorrar e invertir.

1. El servicio sería realizado mediante una plataforma web donde el estudiante maneja el dinero, administra sus ingresos y gastos, e inicia su vida financiera a partir de sus metas a largo o corto plazo.
 - a. Módulo “conectamos con tus metas”: En este módulo el joven podrá aprender sobre la cultura de ahorro, cómo ganar dinero, cómo hacer crecer el dinero y cómo financiar de forma inteligente.
 - b. Módulo “construimos tu camino”: En este módulo podrá administrar los ingresos y los gastos, y construir un presupuesto.
 - c. Módulo “juntos lo logramos”: En este módulo obtendrá los primeros productos de ahorro, crédito e inversión.

Se realizó un *brochure* para testear la idea inicial de negocio “*journey* financiero para estudiantes universitarios”, y fundamentar la educación financiera a dicha población, a partir del gasto, el ahorro y la inversión con unas metas marcadas al inicio del *journey*.



Figura 6. Brochure I

Fuente: elaboración propia

De este testeo surgieron varias oportunidades de mejora hacia la oferta de valor, el público objetivo y la oportunidad de hacerlo didáctico para su fácil adopción.

Tabla 2. Retroalimentación brochure I.

Retroalimentación I	Cosas Positivas	Cosas Negativas
Entiendes en el mensajes	<ul style="list-style-type: none"> • Es un plan de ahorro para llegar a una meta • Es algo para lograr las metas en la universidad. • Sí, • Sí, • Sí, Algo para balancear los gastos que se tenemos día a día. 	<ul style="list-style-type: none"> • No mucho, pero creo que la idea es economizar dinero y con lo ahorrado hacer una inversión. • Es como enredado, creo que es una cuenta de ahorros. • Si, entiendo lo del ahorro pero que más brinda? • No, no me queda claro cual es objetivo de la empresa
Qué imaginas que es?	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a hacer un plan de pagos para los gastos generados por la universidad • Un plan de ahorros por medio de un aplicación, y uno puede ligar su cta. para que le haga débitos y ahorrar • Es algo de la universidad para cuando uno hace un intercambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es como un banco, para que las personas ahorren • Un fondo de inversión para ahorrar • No, no sé que más brinda el servicio como tal?
Buscarías más información	<ul style="list-style-type: none"> • Si • Si, mas información de como me ayudan a ahorrar • Si • Si, pero por la página, no llamaria • Si 	<ul style="list-style-type: none"> • No • Como es algo de un banco creo que ya lo se todo. • No me queda claro qué es GOU, ni en qué me ayudaría
Te llama la atención	<ul style="list-style-type: none"> • Si • Si, por que algunas veces uno no administra bien su dinero, si uno no ahorra, y en un Cta de ahorros se pueden llevar mejor las cuentas • Si, de pronto hay algo bueno 	<ul style="list-style-type: none"> • No, se escucha aburrido • Es como para vender algo, no tengo plata, no me llama la atención. • No es algo que yo buscaría.

Tabla 3. Retroalimentación TRATO brochure II.

Retroalimentación II	Cosas Positivas	Cosas Negativas
Entiendes en el mensajes	<ul style="list-style-type: none"> • Si, Concientización del buen uso del dinero • Reflexión sobre que los estudiantes tienen muchos gastos y deben aprender a manejarlos 	<ul style="list-style-type: none"> • Le hace falta información al Brochure • Se que me ayudará a tomar decisiones financieras, pero no sé para qué voy a tomar esas decisiones
Qué imaginas que es?	<ul style="list-style-type: none"> • Prestan un servicio de apoyo o asesoría para que uno aprenda un manejo financiero del dinero. • Que te ayudan a saber cómo cobrar por tu trabajo cuando sales de la universidad • Ayuda a los estudiantes para que logren salir del país 	<ul style="list-style-type: none"> • Tengo la duda de si es una plataforma, una aplicación o si es algo presencial
Buscarías más información	<ul style="list-style-type: none"> • Si, me parece interesante que al inicio habla como de intercambios • Si, me hubiera parecido valioso al inicio de la universidad porque hoy ya estaría realizando varios proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Siento que cuando me de dinero, se refieren a algo físico y ese lo sé manejar
Te llama la atención	<ul style="list-style-type: none"> • Si y tomaría el servicio, porque siento que nosotros los universitarios somos muy impulsivos a la hora de gastar. • Si, y parece buena idea porque esas cosas no las enseñan las universidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • No, siento que pagar por aprender a gastar suena súper contradictorio. • Haría un Brochure más llamativo

En este sentido, se ejecutaron las respectivas mejoras del *brochure* (Figura 3) y una segunda interacción no solo con estudiantes, sino también con los padres de familia. Para esto se realizaron más de 25 entrevistas entre padres de familia y estudiantes universitarios.



Figura 7. Brochure II.

En las entrevistas se encontró una oportunidad de mejora, que se aplicó a la idea de negocio.

Tabla 4. Retroalimentación brochure IIa.

Retroalimentación II	Cosas Positivas	Cosas Negativas
Entiendes en el mensajes	<ul style="list-style-type: none"> • Deyssi Mamá: Entiendo el servicio y el brochure. • Lina estudiante Universitaria: Sí, entiendo que es una plataforma administrar mis recursos. • Andrés estudiante Universitario: Es una plataforma web o un curso, para la gestión del manejo de la plata. 	Deyssi Mamá: Considero que no debería ser solo para estudiantes universitarios, se debería hacer desde más pequeños. Es un camino para aprender a manejar el dinero y para invertir en algo
Qué imaginas que es?	<ul style="list-style-type: none"> • Deyssi Mamá: Me imagino que es algo para invertir en una meta o en sueño y poder manejar adecuadamente su dinero. También podría ser para ahorrar para la universidad. Me imagino que es como una clase que le dan a los estudiantes virtuales? • Lina estudiante Universitaria: Me imagino que yo voy ingresando información en una plataforma y dependiente cuales son mis objetivos y me ayuda a identificar qué puedo gastar o que debe ahorrar y así. Me imagino que es una App. • Andrés estudiante Universitario: Me imagino que en esos módulos nos van a explicar el paso a paso para lograr lo que yo quiera. 	
Buscarías más información	<ul style="list-style-type: none"> • Deyssi Mamá: Sí lo buscaría y lo adquiriría, para mi y para mis hijos • Lina estudiante Universitaria: La verdad no se nada de educación financiera sería bueno saber un poco más. • Andrés estudiante Universitario: Sí, se ve interesante 	Deyssi Mamá: Pienso que debería ser una aplicación sencilla, para que no desistan en el proceso
Te llama la atención	<ul style="list-style-type: none"> • Deyssi Mamá: Sí, me gustaría que ayudaran a mis hijos a enfocarse en que es lo que quieren, pues ahí dice que les ayudan a enfocarse a lograr su metas. • Lina estudiante Universitaria: Sí, me llama la atención por que no ahorro. • Andrés estudiante Universitario: Sí, la verdad sí, porque esto nunca lo enseñan. 	

Retroalimentación II	Cosas Positivas	Cosas Negativas
Entiendes en el mensajes	<ul style="list-style-type: none"> • Salma, estudiante grado 11: Sí, entiendo que es una propuesta de como puedo llegar a manejar el dinero, o cómo invertirlo. • Mauro - Papá: Entendí que es una plataforma donde los chicos pueden aprender a manejar el dinero. 	
Qué imaginas que es?	<ul style="list-style-type: none"> • Salma, estudiante grado 11: Me imagino que es una app, que me ayuda a manejar mi dinero cuando esté en la universidad. • Mauro - Papá: Entendí que tiene un objetivo de formación financiera temprana y también unos beneficios financieros por aprender ahorrar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauro Papá: Sería chévere que además de educar a mi hijo, yo también pudiera aprender, tal vez ahorrar juntos
Buscarías más información	<ul style="list-style-type: none"> • Salma, estudiante grado 11: Sí cuando entre a la universidad. • Mauro - Papá: Me lo imagino como una plataforma e-learning, para lograr una mayor formación, para tener una formación y más inteligencia financiera, y después lo ponen en práctica en una app 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauro Papá: Me gustaría que hubiera una interacción en la que yo pueda participar con mi hijo
Te llama la atención	<ul style="list-style-type: none"> • Salma, estudiante grado 11: Sí me llama la atención. • Mauro - Papá: Sí, me gustaría. Sería importante por la parte de cómo manejar sus dinero en los colegios no les enseñan nada y llegan un poco desenfocados a la vida universitaria. 	

Tabla 5. Retroalimentación brochure IIb.

Tabla 6. Retroalimentación brochure IIc

Retroalimentación II	Cosas Positivas	Cosas Negativas
Entiendes en el mensajes	<ul style="list-style-type: none"> • Paula: Es una web para manejar las finanzas de los jóvenes. • Omar: una asistencia financiera que te da tips y consejos para ahorrar • Claudia Mama: Es completamente claro, me parece interesante y chéver 	<ul style="list-style-type: none"> • Claudia Mama: La experiencia debe ser algo más simple, sería más valioso desde una edad más temprana
Qué imaginas que es?	<ul style="list-style-type: none"> • Paula: Un fondo de ahorros y de administración de dinero donde puedes establecer tu objetivo y te ayudan a organizar el dinero. • Claudia Mama: Es la posibilidad de captar dinero, y opciones, me conectaría con links de bancos o de fiduciarias, o una pagina donde puedo leer de diferentes temas que tienen que ver con inversión y con ahorro y que además van a dar una aplicación que me permite tener el control de los ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Claudia Mamá: La plataforma puede ser aburrida si no es interactiva.
Buscarías más información	<ul style="list-style-type: none"> • Paula: Si, me sugiere duda si hay algún porcentaje de rendimiento o si tiene algún plan a futuro. Es decir por los pagos el manejo que se tenga se otorgaran beneficios de crédito o algún otro producto • Omar: Si por que sería bueno tener alguien que le de a uno una asesoría financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Claudia Mama: No buscaría más información por que no me gusta el control financiero, pero creo que las personas si lo harán..
Te llama la atención	<ul style="list-style-type: none"> • Paula: Mm sí, puede ser interesante para tener un mejor control de los gastos y alcanzar metas • Omar: si buscaría información adicional para que me expliquen más a fondo el Core del producto 	

Tabla 7. Retroalimentación brochure IId.

Retroalimentación II	Cosas Positivas	Cosas Negativas
Entiendes en el mensajes	<ul style="list-style-type: none"> • Dolly mamá: Es una plataforma que puede ayudar a los estudiantes en la etapa universitaria para administrar du dinero. Me parece útil, considero que si lo deberían utilizar desde los últimos grados del colegio y que les enseñe ahorrar, y cómo pueden acceder al mundo financiero. • Diana mamá: Son como expertos que te ayudan a organizar tus gastos. Me parece interesante pues uno les enseñanza pero no todo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diana mamá: Lo contrataría para mis hijos pequeños, cuando lleguen a la universidad ya van a estar preparados
Qué imaginas que es?	<ul style="list-style-type: none"> • Dolly mamá: Es una herramienta virtual, o una plataforma donde mis hijos se pueden programar a futuro y con sus objetivos Si mis hijos pueden tener una tarjeta de crédito amparada, me parecería mucho mejor. • Diana mamá: Puede ser un app o como un módulo para llevar las cuentas, está dirigida a jóvenes. Me gustaría que fuera una forma de administrarles la mesada y me gustaría que yo la pudiera supervisar 	<ul style="list-style-type: none"> • Dolly mamá: Dejaría que participara toda la familia
Buscarías más información	<ul style="list-style-type: none"> • Dolly mamá: Sí, claro que sí aunque me gustaría que también estuviera desde el colegio. • Diana mamá: Sí, claro que sí lo buscaría, me gustaría que las metas no fueran a largo plazo, si no también a corto y mediano plazo 	
Te llama la atención	<ul style="list-style-type: none"> • Dolly mamá: Sí, claro que sí. • Diana mamá: Sí, claro que si. Énfasis, en ganar dinero extra y como lo pueden manejar en los momentos que de pronto los papas no tengan o algún tipo de imprevisto. 	

2.2 Principales hallazgos e *insights*

- A los padres les agradó la idea de negocio, pero consideraron que para lograr que sus hijos mostraran interés en la herramienta, ésta debía ser más sencilla, amigable, dinámica y lúdica.
- Los padres coincidieron en una gran preocupación por inculcar a sus hijos el valor del dinero, su manejo y formar hábitos de ahorro para que se enfrenten al mundo con el mejor entendimiento del sector financiero y el criterio necesario para tomar decisiones económicas.
- Manifestaron que les parecía primordial que los jóvenes iniciaran este proceso desde pequeños y no esperar a la vida universitaria para adquirir hábitos financieros.
- Para todos los padres entrevistados tiene mucha relevancia inculcar a sus hijos la importancia de plantearse metas y propósitos a futuro, y trabajar para cumplir estos objetivos.
- Con estos nuevos hallazgos se transformó la idea inicial, ampliando su alcance a la población juvenil, a través de un App diferente, de fácil acceso y sin costo, que permitiera crear el hábito del ahorro generar seguridad y el hábito del ahorro por medio de proyectos y metas individuales o familiares; así se creó la idea de TRATO.

3 Producto o servicio

3.1 Especificaciones técnicas del producto

A continuación, se presenta la experiencia personalizada que vivirán los clientes de TRATO mediante perfiles para cada integrante de la familia.

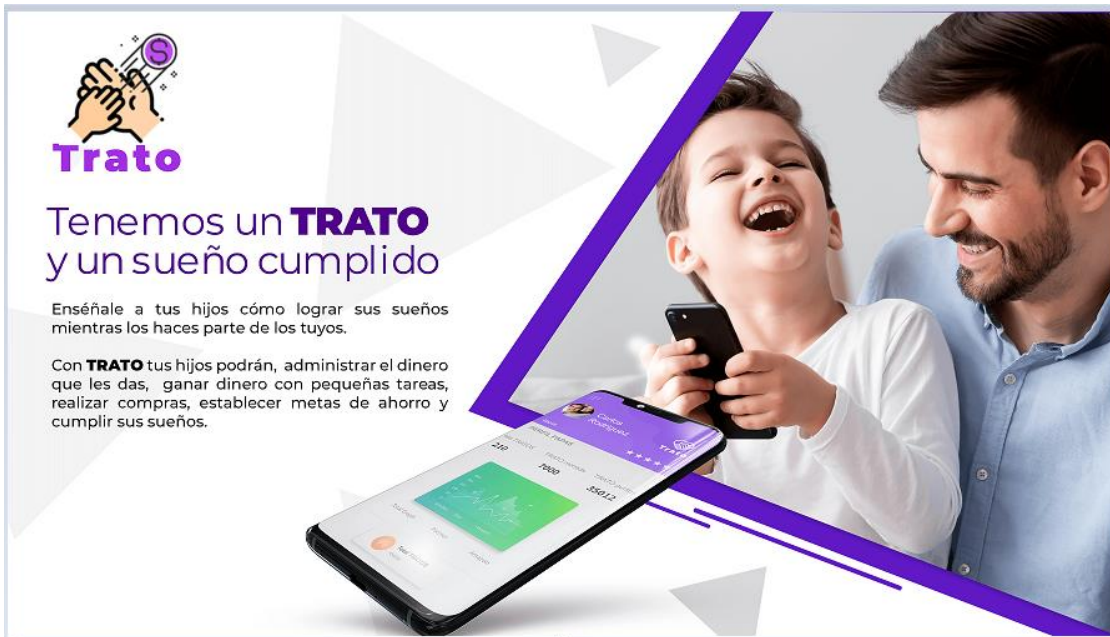


Figura 8. Brochure TRATO cara I.

Fuente: elaboración propia

Lo que amas de **TRATO:**

- Proponer un **TRATO** a tus hijos con recompensa.
- Transferir dinero al **TRATO** de sus hijos.
- Definir a tus hijos un interés de ganancia sobre el dinero ahorrado.
- Recibir notificaciones en línea de las transacciones realizadas por ellos.
- Delimitar el tipo de establecimientos de comercio en los que pueden comprar.

Lo que los jóvenes aman de **TRATO:**

- Administrar los **TRATOS** enviados por sus padres.
- Ganar y recibir dinero cumpliendo sus **TRATOS**.
- Ahorrar y gastar enfocados en sus sueños.
- Ver sus movimientos y saldos de dinero.
- Recibir dinero de familiares y amigos.
- Ganar dinero extra refiriendo amigos.

Todo esto en la misma plataforma pero con una experiencia personalizada para toda la familia!

Figura 9. Brochure TRATO cara II

Fuente: elaboración propia

3.2 Características del producto

TRATO será una *web app* sencilla y divertida que apoyará a las familias en la educación financiera de los más jóvenes, por medio de acuerdos y recompensas entre padres e hijos en un ambiente lúdico que enseñará el valor del dinero, su uso inteligente y la importancia del ahorro para lograr objetivos financieros. Esta *web app* logrará conectar a los niños y a sus familiares en un entorno financiero donde todos cumplan sus propósitos personales y familiares.

En este sentido, el fin es recompensar las habilidades de ahorro inteligente a través de un ecosistema donde los hijos podrán administrar el dinero que le dan sus padres, ganar dinero con pequeñas tareas asignadas por sus padres, establecer metas de ahorro y cumplir sus sueños. Para acceder a TRATO se deberá iniciar descargando la aplicación y registrando a los usuarios de la familia con el ingreso de los datos personales y la creación de una cuenta con el número de celular, para cada miembro del grupo familiar hasta 5 perfiles. A partir de ese momento el padre puede parametrizar las tareas de ahorro para sus hijos y los hijos gestionar su dinero en la plataforma.

Estas tareas se plantean con la asignación por su gestión de una remuneración o recompensa vía ahorro si se cumplen dentro del término definido, la cual irá a su cuenta remunerada, tendrá un seguimiento de las actividades y compromiso, generando alertas en el perfil de los hijos y padres para su seguimiento. Así mismo, los padres o hijos pueden plantear en la plataforma un incentivo al ahorro con nuevos tratos para fomentar la responsabilidad financiera, les permitirá a los padres fijar una meta con un interés de ganancia sobre el dinero ahorrado.

Así mismo, cualquier miembro del grupo familiar podrá transferir a Trato desde cualquier producto bancario o monedero electrónico. La plataforma permitirá parametrizar, en el perfil de cada usuario, la meta de ahorro y los padres podrán recibir, en tiempo real, las notificaciones de

los movimientos realizados por los hijos; en este entorno, y con una experiencia interactiva, los padres y TRATO enseñarán a los niños el valor del dinero y su administración, el gasto inteligente y el poder del ahorro.

¿Qué podrán hacer los padres en TRATO?

- Proponer un trato a sus hijos, con recompensa.
- Formular metas de ahorro con sus hijos.
- Transferir dinero al trato de sus hijos.
- Recibir tratos propuestos por los niños.
- Recibir notificaciones en línea de las acciones realizadas por los niños.
- Delimitar el tipo de establecimientos de comercio en los que pueden gastar.

¿Qué podrán hacer los hijos en TRATO?

- Administrar los tratos enviados por sus padres.
- Ganar y recibir dinero con el cumplimiento de sus tratos.
- Ahorrar enfocados en sus sueños.
- Ver sus movimientos y saldos de dinero.
- Recibir dinero de familiares y amigos.
- Ganar dinero extra al referir amigos.

3.3 Beneficios del producto

La promesa de valor tendrá una innovación constante y ofertas exclusivas para las familias, bajo la perspectiva del ahorro; TRATO brindará una experiencia interactiva entre padres e hijos, posibilitará que los padres eduquen e incentiven el ahorro en sus hijos desde temprana edad, para

que puedan tener una vida financiera sana y un conocimiento sobre toma de decisiones económicas responsables cuando sean adultos. Por otro lado, permitirá que niños y jóvenes disfruten de retos propuestos por sus padres y se motiven con los beneficios ofrecidos al lograr seguridad e independencia financiera mientras cumplen sus metas.

3.4 Servicio posventa

Para el servicio posventa se habilitará un numeral de marcación rápida y gratuita para la atención telefónica y un chat para la atención en línea, esto brindará soporte y un sistema de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) de los clientes los 7 días de la semana, las 24 horas del día. Igualmente se tendrá una integración de chatbots como parte del servicio de atención al cliente con el fin de proporcionar al cliente interacciones rápidas y personalizadas, esto permitirá incrementar la tasa de uso e interactuar de forma efectiva con ellos.

4 Plan de mercadeo

4.1 Mercado objetivo

De acuerdo con la información reportada por el DANE en el censo del 2018, la población colombiana es de 48 258 994 habitantes, representados estos en un poco más de 14 000 000 de hogares. De estos, el 42,7 % son hogares compuestos por 3 y 4 integrantes, y se busca llegar al 0,93 % de dichos hogares con este emprendimiento (DANE, 2021a).

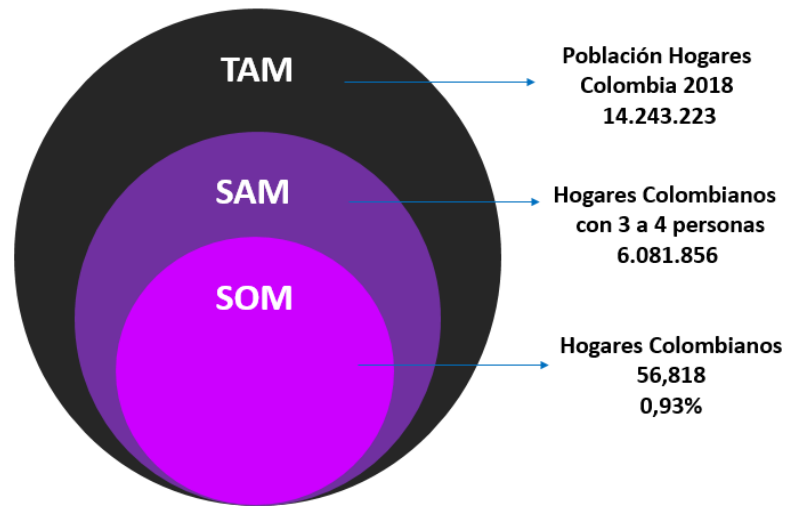


Figura 10. Demanda del mercado.

Fuente: (Neck et al., 2018)

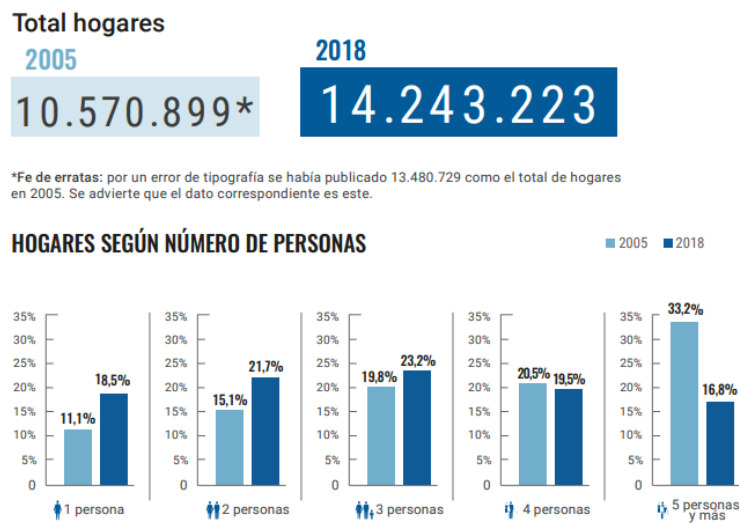


Figura 11. Total, de hogares en Colombia.

Fuente: (DANE, 2021a)

4.2 Early adopters

En concordancia con el objetivo de plantear un modelo de negocio y establecer su viabilidad comercial para TRATO, se consideró que los *early adopters* pueden ser los clientes actuales de Davivienda S.A. que cuentan con una composición de familia como la determinada en el mercado objetivo. A dichos clientes se les ofrecerá el producto por intermedio de una venta cruzada, dado que se ha planteado que TRATO haga parte del portafolio de captación del Davivienda S.A. Con base en esta premisa para calcular el tamaño del mercado objetivo se toma un porcentaje de familias clientes de Davivienda a los cuales se les va a ofrecer el producto, que se considera en el 1% del 40% de los 14 millones de clientes actuales del Banco (2020)

4.3 Tipo de clientes del producto

La Estrategia de segmentación estará dividida en 2 partes, pues el enfoque está en un perfil comprador y uno beneficiario

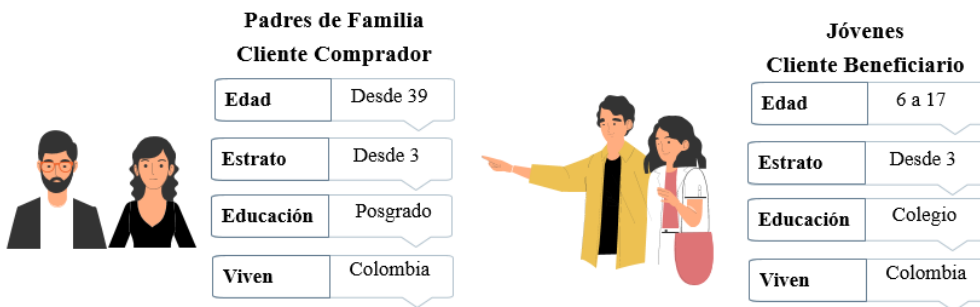


Figura 12. Personalidad del cliente.

Fuente: elaboración propia

4.3.1 Cliente comprador

La audiencia inicial son los padres de niños desde los 6 hasta los 17 años, quienes se encuentran en el estrato 3 en adelante, y cuentan con acceso a internet y a celulares. Según los cortes generacionales, estos padres pertenecen a la generación *millennials*.

4.3.1.1 Millennials

Conforme con un artículo de PuroMarketing, los *millennials*, quienes pueden ser padres con edades entre 25 y 40 años manifiestan que quieren y desean ser padres presentes en la vida de sus hijos, esto hace que la paternidad sea mucho más igualitaria que en generaciones anteriores. Un ejemplo de un padre *millennials* es Mark Zuckerberg, CEO de Facebook, que se tomó varios meses de baja para dedicarle tiempo a la paternidad (Puro Marketing, 2016).

Estos padres, actualmente, se preocupan más por la crianza de sus hijos para formarlos como independientes, con mayor autonomía y libertad, quieren darles todo lo que, en algún momento, ellos no tuvieron.

4.3.2 Cliente beneficiario

La segunda audiencia son niños desde los 6 hasta los 17 años, quienes se encuentran en el estrato 3 en adelante, y cuentan con acceso a internet y a celulares. Estos hacen parte de 2 generaciones, la generación Z o *centennials*, nacidos estos entre 1994 y 2010, y la generación Alpha, nacidos estos desde el 2010 en adelante.

4.3.2.1 Centennials

A esta generación la conforman los verdaderos nativos de la tecnología, pues crecieron con las redes sociales y su diario vivir es a través de las herramientas digitales; están identificados, en su mayoría, como creativos. Esta generación cuenta con varias características, una de ellas es que dependen de la tecnología, esta es usada para relacionarse, estudiar y comunicarse con el mundo exterior, por ende, consideran que la información que provenga del internet es cierta y presenta mayor relevancia. También se destacan por ser autosuficientes, autodidactas y están muy preparados, esto les ha permitido observar al mundo con más detalle, y prefieren ser independientes y crear sus propios negocios. Otra característica es que demuestran mayor activismo social, son más sensibles para ayudar a su comunidad y para enfrentar todo lo que afecte al medio ambiente.

4.3.2.2 Alpha

Los niños nacidos en esta generación son nativos digitales, la tecnología es su modo de conocer al mundo. Para los padres resulta complejo pensar cómo será el futuro de sus hijos, cómo vivirán o en qué trabajarán, pero está claro que estos nuevos jóvenes tendrán una exposición, sin precedentes, a la tecnología, esta ayuda en su desarrollo personal y mejora sus capacidades cognitivas, por ende, se espera que sean profesionales.

Tabla 8. Growth wheel tool kit.

Segmentos	Retos	Necesidades	Circunstancias
Padres	Educar con la mejor formación a sus hijos	Generar hábitos de ahorro en sus hijos	Lograr que sus hijos piensen y hablen sobre ahorrar a una edad temprana
Jóvenes	Conciencia y cultura de ahorro en niños y jóvenes	Una herramienta que les permita conocer los beneficios del ahorro	Autonomía y buenas prácticas del manejo del dinero

Fuente: (Madie, 2019)

Fuente: elaboración Propia

4.4 Competencia

4.4.1 Competidores directos

Los competidores directos de Davivienda S.A. que se han evidenciado en la banca tradicional son Bancolombia y Banco de Bogotá, igualmente, se encontraron otras metodologías, o prácticas del ahorro, en los jóvenes, tales como *startups*, Coink o programas educativos como *Money Savvy Generation*.

- **Banconautas**

Bancolombia busca incentivar el hábito de ahorro en los más pequeños, es por esto que creó, dentro de su portafolio, el producto Banconautas. Este programa cuenta, actualmente, con 150 000 niños afiliados con edades entre 0 y 13 años; en el momento en que los padres crean la cuenta de ahorros, la que no tiene un costo asociado ni una cuota de manejo, el banco le entrega a cada niño una tarjeta débito personalizada con su nombre y una marcación recreativa al gusto. Adicional a esto, les permite ingresar a un sitio web exclusivo con juegos y tips de ahorro, experiencias y eventos para niños ahorradores.

Dentro de su página web cuentan con metodologías de cómo pueden lograr su sueños o metas por medio de una calculadora de los “sueños”, esta les ayuda con un paso a paso para alcanzarlas. La forma de dar a conocer su servicio es mediante sus clientes actuales y con la estrategia de venta cruzada; esta venta la realizan telefónicamente y por correos directos. Análogamente, cuentan con una estrategia orgánica dentro de su página web y posicionamiento SEO y SEM, asimismo, tienen videos animados para niños, infografías e ilustraciones de cómo se puede acceder al servicio.

- **Cuenta Aventura**

El Banco de Bogotá ofrece una tarjeta para diferentes edades, la primera es llamada Cuenta Aventura, dirigida a los niños entre los 0 y los 13 años; el objetivo principal es incentivar la educación financiera para que, en un futuro, puedan manejar su dinero responsablemente. A los beneficiarios de este tipo de cuentas no se les cobra cuota de manejo y el monto para realizar la apertura es de \$ 50 000.

Cuentan con una *app* y una *web* diseñada para los niños, donde estos aprenden temas de ahorro y responsabilidad de una manera divertida, y, anualmente, les entregan una caja de sueños, un regalo para incentivar su amor por el ahorro.

Cuando el niño cumple los 13 años, el banco, automáticamente, lo conduce a una cuenta de ahorros llamada Energía, diseñada esta para que el adolescente sea un poco más autónomo y aprenda a manejar sus recursos. El beneficio de tener esta cuenta es que tan solo cobran un 50 % de la cuota de manejo y no hacen recaudos por lo retiros en la red de los cajeros del grupo Aval. Para las 2 opciones poseen 29 122 cuentas de ahorro y su formato de comunicación es su página web, sus puntos de atención y oficinas.

4.5 Competidores sustitutos

4.5.1 Coink app

Los llamados “Oinks” son alcancías digitales de color verde que transforman las monedas y el efectivo en dinero digital, esto sin ningún costo y con el incentivo del ahorro en sus clientes. Cuentan con una red de comercios aliados en Bogotá y Medellín, ubican una alcancía en el comercio para que los clientes carguen su “Oink” con el depósito de monedas o billetes que obtienen en su cambio, esto para luego ver su saldo, digitalmente, por medio de una aplicación móvil; juegan con el concepto de que las monedas son pesadas, irritantes, engorrosas, por ende, incómodas de cargar (Coink, 2020).

El emprendimiento de los estudiantes de la Universidad de los Andes salió al mercado en septiembre del 2019 y, a la fecha, tiene alrededor de 4 000 cuentas activas; la Universidad de los Andes es su principal aliado y entre sus estrategias se encuentra expandirse a otras universidades. Cuentan con presencia en la Universidad Sergio Arboleda, la Pontificia Universidad Javeriana, la Universidad Jorge Tadeo Lozano, la Universidad Piloto de Colombia, el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), la Universidad EAFIT, la Fundación Universitaria del Área Andina y el Ecosistema Empresarial Connecta 26 (Coink, 2020). Coink ha comunicado sus servicios a través de páginas y diarios financieros, redes sociales y su página web.

- ***Money Savvy Generation***

Este programa proviene de Estados Unidos y llegó a Colombia en el 2014, es un plan de ahorro para estudiantes de colegio, basado este en 4 pilares: ahorrar, donar, gastar e invertir. Bajo una serie de elementos audiovisuales, se les enseña a los niños las opciones y decisiones que pueden tomar con el dinero, esto con ejemplos concretos para que puedan valorar y entender los




beneficios del ahorro. El programa implementa “*Money Savvy Pig*”, una alcancía de 4 compartimentos donde el niño puede ahorrar, pero también destinar un dinero a gastos, inversión y donaciones (Banco de la República, 2014); el diseño permite que el niño gane inmediato interés en la estrategia de educación financiera presentada.

Además, el programa tiene libros de juegos, actividades, DVD y material incluido que garantiza una mayor retención de los temas; la cartilla se le da a los papás o a los profesores e incluye todo un programa donde el educador no requerirá planeación adicional. En Colombia, el programa puede ser adquirido con la empresa Acofip, este no tiene mucho reconocimiento en el país, pues, a diferencia de las estrategias de educación financiera actuales que no tienen costo, los distintos productos y servicios de este programa tienen precios desde los 20 USD en adelante, sin embargo, a nivel mundial, es apoyado y expuesto por medios como CNN, The New York Times, The Washington Post, The Wall Street Journal, entre otros.

4.6 Análisis competitivo

En consideración con la competencia directa, se evaluaron los puntos susceptibles en el mercado, como lo son: el precio, las fortalezas de cada banco y el mercado a quien está dirigido. Esto viabilizó observar el entorno y el estado actual para una proyección estratégica.

Tabla 9. Matriz de análisis competitivo.

			
Nombre	Trato	Banconautas	Cuenta Aventura
Precio	\$0	\$0	Apertura \$50.000
Fortalezas	Reputación de el banco. Un producto único el cual permite crear cultura de ahorro en las familia Colombianas	Banco reconocido en el mercado por sus innovaciones	Sin cuota de manejo
Debilidades	Nueva en el mercado	Es una cuenta de ahorros.	Es una cuenta de ahorros
Dirigida	Familias con hijos de 6 a 17 años	0 – 13 años	0 – 13 años

Fuente: (Porter, 2015)

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Comparación de la competencia

	Necesidades o aspectos más valorados por los estudiantes	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Evaluese Ud	Promedio
		Banconautas	Cuenta Aventura	Program Money Saving	Trato	
1	Precio	4	2	2	4	3
2	Entendimiento de los hijos sobre el dinero	2	2	4	4	3
3	Retos y contenido ludico para interes de los hijos	1	1	4	4	2,5
4	Facilidad de adopción	3	3	4	3	3,25
5	Interacción con los padres	1	1	2	4	2

Calificación

- 1 Pésimo
- 2 Mal
- 3 Bien
- 4 Excelente

Fuente: elaboración propia

4.7 Análisis DOFA

Dentro de las fortalezas competitivas previstas para el proyecto, se ha evidenciado que el mercado ofrece diferentes alternativas de ahorro para los niños. TRATO contará con un servicio donde el eje central es el ahorro en niños y adolescentes, esto con una metodología diferenciada, en virtud de que, con interacciones lúdicas entre padres e hijos, se incentivarán rutinas con una aplicación familiar, donde el ahorro ya no será de individuos, será de familias, y los más jóvenes tendrán un entendimiento mayor de los conceptos e ahorro y los beneficios de tener buenas prácticas financieras por intermedio de tratos y metas.

Por su parte, contar con el respaldo del Banco Davivienda S.A. al vincularlo a su portafolio de productos de captación le dará un posicionamiento a TRATO como un producto innovador en este segmento.

La transformación del sector financiero ha sido constante en los últimos años y esta evolución continuará, exponencialmente, debido a la tecnología, puesto que, con sus nuevos consumidores, también llegan los retos de las nuevas generaciones. Los bancos requieren llegar a sus clientes de formas diferentes y con tecnologías financieras para que cuenten con experiencias positivas al incrementar la interacción; que es la propuesta de valor de TRATO

Así, el análisis DOFA permitió entender el proceso de toma de decisiones en cualquier ambiente, proporcionó una visión amplia de los escenarios actuales frente a los competidores directos.



Figura 13. Modelo de matriz DOFA

Fuente: elaboración propia

4.8 Branding

4.8.1 Atributos de la marca

- Los valores de TRATO: respeto, equidad, disciplina, honestidad, alegría entusiasmo y buen humor.
- Los atributos de TRATO: amabilidad, cercanía, dinamismo, alegría y profesionalismo.

TRATO brindará una experiencia interactiva entre padres e hijos, permitirá que los padres eduquen sus hijos, desde temprana edad, en temas relacionados con el ahorro, en tal línea, será una solución digital para adoptar los mejores hábitos de ahorro, tener una vida financiera sana y obtener conocimientos sobre las decisiones económicas responsables para cuando sean adultos.

4.8.2 Personalidad de la marca

Es un hombre joven y alegre, lleno de entusiasmo y buen humor, es independiente e innovador, tiene 38 años, estudia y trabaja en temas financieros, y le gusta ayudar a las personas a mejorar su vida financiera de formas diferentes.

4.8.3 Marca como símbolo



Figura 14. Logo de TRATO

Fuente: elaboración propia

El símbolo de las manos refleja la complicidad entre padres e hijos, inspira a plantear y cumplir metas retadoras, asimismo, el color violeta, en psicología, está profundamente vinculado con el funcionamiento del cerebro, estimula la intuición y la imaginación, habilidades que, como

marca, se desean promover en niños y adolescentes. En conjunto, TRATO significa familia, unión, enseñanza, aprendizaje, sueños, persistencia, compromiso, alegría, protección y seguridad.

4.8.4 Validación de la marca

Se realizó a través de una entrevista a 4 individuos, sobre su percepción sobre TRATO, ¿con qué asocia a TRATO?, respondieron lo siguiente.

1. “Percibo cercanía, como que hay una conexión de familia, un juego entre dos personas”.
2. “Creo que es un reto, una competencia entre dos personas y al que gane se le da mucho dinero al final”.
3. “Puede ser un ahorro para la universidad de los niños, me gusta mucho la mano pequeñita”.
4. “Las estrellas me hacen pensar que son sueños, o como un teletón que le piden a la gente que done dinero a los niños”.

4.9 Estrategia de mercado

4.9.1 Estrategia de precio

Entre los factores internos por tener en cuenta para asignar el precio de venta de TRATO, se encuentra el costo de apertura del producto (ingreso a la *app*, autenticación por biometría, validación del cliente por medio de consulta en listas restrictivas, autorización y generación de documentos) y la infraestructura tecnológica (proveedores de desarrollo y mantenimiento de productos digitales). Esta información se obtuvo por una consulta interna en Davivienda S.A., esta discrimina el costo de apertura y administración de productos digitales; este banco calcula los costos para realizar su planeación financiera, y el valor de los contratos con sus proveedores

tecnológicos se divide en la totalidad de los productos, por ende, se dará una asignación de costo planteada por la entidad para la apertura de un producto digital.

Esta tarifa será parcialmente subsidiada, no la percibirá el cliente y se tomará de la rentabilidad de los recursos promedio que este ahorrará en TRATO. Para el supuesto, se tomarán, aproximadamente, \$ 800 000 de ahorro por el cliente.

Tabla 11. Costo de apertura y mantenimiento del producto digital TRATO

Ingreso al App y Autenticación	\$5.893
Validación Cliente	\$1.199
Autorización y Generación de Documentos	\$736
Mantenimiento de la infraestructura de la tecnología anual	\$13.356
Total costo de apertura y mantenimiento	\$21.184

Fuente: elaboración propia con base en datos suministrados por Datos Davivienda

Se calculó el precio con base en un margen esperado del 5 %, este se establecerá a partir de la diferencia entre la rentabilidad que se le pagará al cliente por su ahorro y la rentabilidad promedio de los fondos en la Tesorería del Banco se define que se pagará una rentabilidad de 3 % E.A. a los clientes por el dinero ahorrado y la rentabilidad mínima esperada de la inversión de los recursos es del 8 %E.A. ; la diferencia entre estas dos tasas de interés es el margen esperado de ganancia por cliente.

4.9.2 Estrategia de distribución

Medios digitales

4.9.3 Longitud de canal

Tabla 12. Longitud de canal.

Nivel 0	Banco Davivienda	Método de Venta Directa	Comprador Final
		Webapp	

Fuente: elaboración propia con base en datos suministrados por Banco Aliado

4.9.4 Tipos de intermediarios

Los aliados que harán parte de la distribución para el servicio de TRATO son los siguientes.

Banco Davivienda S.A. es la empresa que administrará y constituirá la marca.

Método de venta directa - *web app* TRATO: será el canal para llegar directamente a los clientes y beneficiarios.

4.9.5 Anchura del canal

Intensiva: la *web app* contará con presencia en todo el territorio colombiano.

4.9.6 Promoción

Tabla 13. Mix de comunicaciones

Mix de comunicaciones	Publicidad	Promoción de Ventas	Relaciones Públicas	Marketing Directo	Marketing Digital
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer • Sensibilizar • Recordar • Informar • Socializar 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar la compra • Rotar inventario • Generar flujo de caja • Estimular vendedores • Impulsar en canal 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer • Cuidar • Posicionar • Construir • Fomentar 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer • Fidelizar • Cautivar • Conquistar 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer • Comunicar • Interactuar • Conversar • Atraer • Motivar
Clientes Padres de familia	<ul style="list-style-type: none"> • Brochure • Poster en las sucursales de Davivienda. • Televisión Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción venta cruzada con clientes actuales de Davivienda • Muestras gratis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Free Prees que se comunica desde el Banco Davivienda. • Boletines a los clientes actuales de Davivienda • Videos corporativos donde se evidencie la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de correos directos dando a conocer el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio Web. • App • Pauta en redes sociales. • Podcast dirigido a padres. • Envío de Mailing.
Beneficiarios Niños	<ul style="list-style-type: none"> • Televisión Disney- Nickelodeon 	<ul style="list-style-type: none"> • Juegos en la página Web 		<ul style="list-style-type: none"> • Activación de marca en centros comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Infografías animadas para niños en página web y app
Beneficiarios Preadolescentes	<ul style="list-style-type: none"> • Cuñas Radio La Mega y Los 40 Principales 		<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinios de campeonatos en colegios 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad en colegios 	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña en redes pagas para jóvenes. Instagram y Facebook

Fuente: elaboración propia

El plan para el primer año de TRATO es una inversión donde el objetivo principal es posicionar la marca en diferentes medios masivos como la televisión nacional e internacional y la radio, esto para que los distintos segmentos conozcan el servicio. De igual modo, existe un apoyo de las sucursales del Banco para dar a conocer el producto y la venta cruzada que se puede realizar con los clientes actuales de Davivienda S.A., a través de correos directos, *mailing*, redes sociales, SMS, entre otros. Para cautivar a los beneficiarios, se desea llegar a los lugares donde se encuentra regularmente, tales como los colegios, los parques, los centros comerciales e internet.

4.9.7 Presupuesto de marketing

Tabla 14. Presupuesto de marketing del primer año.

Primer semestre							
Acción de marketing	Valor (\$)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Segmento padres							
Brochure	\$ 22.000.000	\$ 11.000.000					\$ 11.000.000
Póster en las sucursales	\$ 3.600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Televisión nacional	\$ 18.000.000		\$ 9.000.000			\$ 9.000.000	
Muestras gratis	\$ 12.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Envíos mailing masivos	\$ 12.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Videos corporativos	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000					
Segmento niños							
Televisión (Disney-Nickelodeon)	\$ 12.000.000	\$ 4.000.000		\$ 4.000.000			\$ 4.000.000
Producción de juegos en páginas web	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000					
Activaciones de marca en Centros comerciales	\$ 18.000.000		\$ 6.000.000		\$ 6.000.000		\$ 6.000.000
Segmentos jóvenes							
Cuñas de radio (La Mega y Los 40 principales)	\$ 10.000.000		\$ 5.000.000		\$ 5.000.000		
Patrocinios de campeonatos en colegios	\$ 9.000.000		\$ 9.000.000				
	\$ 127.100.000	\$ 30.100.000	\$ 33.600.000	\$ 8.600.000	\$ 15.600.000	\$ 13.600.000	\$ 25.600.000

Segundo semestre							
Acción de marketing	Valor (\$)	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Segmento padres							
Brochure	\$ 0						
Póster en las sucursales	\$ 3.600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 6.000.000
Televisión nacional	\$ 9.000.000			\$ 9.000.000			
Muestras gratis	\$ 12.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Envíos mailing masivos	\$ 12.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Videos corporativos	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000					
Segmento niños							
Televisión (Disney-Nickelodeon)	\$ 12.000.000		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 4.600.000
Producción de juegos en páginas Web	\$ 0						
Activaciones de marca en centros comerciales	\$ 18.000.000		\$ 6.000.000		\$ 6.000.000		
Segmento jóvenes							
Cuñas de radio (La Mega y Los 40 principales)	\$ 15.000.000	\$ 5.000.000				\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Patrocinios de campeonatos en colegios	\$ 9.000.000		\$ 9.000.000				
	\$ 95.100.000	\$ 14.100.000	\$ 23.600.000	\$ 13.600.000	\$ 14.600.000	\$ 9.600.000	\$ 19.600.000
Inversión Total	\$ 222.200.000						

Fuente: elaboración propia

Para el primer año de TRATO, se plantea un presupuesto de \$222.000.000 destinados al mantenimiento para continuar, en los siguientes 4 años, con un presupuesto de \$ 130 000 000 anuales.

4.9.8 ROI de marketing

El ROI de *marketing* permite calcular el beneficio obtenido de la inversión hecha en *marketing*; en esta proyección se observó que, en el caso de TRATO, se comenzaría a lograr un retorno de la inversión en el primer año de implementación del plan de comunicación. Los porcentajes de ROI relacionados a continuación posibilitarán entender la ganancia por cada peso invertido en *marketing*.

Tabla 15. ROI de marketing

ROI de <i>marketing</i> (primeros 5 años)		2021	2022	2023	2024	2025
TRATO	Ingresos por ventas	\$ 1 184 000 000	\$ 1 524 400 000	\$ 2 041 171 600	\$ 2 838 249 110	\$ 4 092 755 216
	Inversión en <i>marketing</i>	\$ 222 200 000	\$ 130 000 000	\$ 130 000 000	\$ 130 000 000	\$ 130 000 000
	ROI	433%	1073 %	1470 %	2083 %	3048 %

5 Plan de operaciones

5.1 Producción

La producción de TRATO se verá cobijada por Davivienda S.A. que, bajo su estructura y metodología de desarrollo de proyectos, formalizará la iniciativa ante la gestión de la demanda y el área encargada de marcar los lineamientos con los que se debe construir el requerimiento. Generalmente, este se lleva a un comité de compras que asigna el presupuesto de acuerdo con las

estimaciones de tecnología e infraestructura de la iniciativa, y da un estimado, en tiempo, de las áreas especializadas para el desarrollo de la aplicación.

Luego de esto, se realizará el *kick off* del proyecto en el que participarán todas las áreas que harán parte de la iniciativa; se efectuarán las historias de los usuarios con las diferentes experiencias de los clientes y los no clientes, esto conforme con los parámetros propuestos por riesgo y tecnología, estas historias pasarán a fase de refinamiento o socialización con las diferentes áreas impactadas para que las aprueben según la evaluación de impactos de los frentes. Una vez terminada la fase de refinamiento, comenzarán los desarrollos, posteriormente, la aplicación pasará por un intervalo de pruebas realizadas en un laboratorio, esto para que pueda ser certificada y se continúe con la instalación de una versión beta en producción.



Figura 15. Ciclo del proyecto.

Fuente: elaboración propia

5.2 Localización

TRATO será una plataforma tecnológica presentada a los usuarios por los canales digitales *web* y *app*, esto con una cobertura a nivel nacional.

5.3 Costos

En este apartado se relaciona la estimación de los costos que asumirá Davivienda S.A. para el desarrollo de TRATO, basada en desarrollos similares de la organización, lo siguiente bajo el supuesto de que la nómina del Banco es externa al proyecto.

Tabla 16. Costos de fabricación de la web app.

Descripción Costos	Millones de pesos
Desarrollos Motor de Riesgo	45,2
Desarrollos generación de extractos y certificaciones	15,4
Desarrollo Reuso de servicios de recaudo	25,4
Desarrollo Reuso de servicios pago	31,3
Desarrollo de flujos de pantallas	9,2
Integración con Cores de Negocio	257,9
Integración de OTP para transacciones	100,2
Total Desarrollos	484,6
Pruebas Carga	12
Pruebas Vulnerabilidad	2
Pruebas Laboratorio	13,6
Otros	0,4
Total Costo Fabricación Web App	512,6

Fuente: elaboración propia

5.4 Entorno legal

5.4.1 Licencias o permisos y forma jurídica

Debido a que TRATO es un intraemprendimiento que busca ser parte del portafolio de Davivienda S.A., en el momento en que el banco adopte el producto, se verá cobijado por la forma jurídica de la entidad y será esta quien se encargue de tramitar las licencias y permisos de cara a los entes regulatorios de la materia.

La Superintendencia Financiera de Colombia busca un equilibrio en el uso de la banca digital, por lo tanto, estableció, en el subnumeral 2.3.4.11 del Capítulo I del Título II de la Parte I de la Circular Básica Jurídica (Circular Externa 029 de 2014), que los servicios a los que el consumidor financiero accede, con un dispositivo móvil, pero a través de un navegador *web* y sin que haya asociación del servicio con la línea móvil, también son considerados como banca por internet para todos los efectos. Igualmente, determinó, en la Circular Externa 029 de 2014, que la banca móvil debe cumplir con los siguientes requisitos.

- Contar con mecanismos de autenticación de 2 factores para la realización de operaciones monetarias y no monetarias.
- Implementar mecanismos de cifrado fuerte, de extremo a extremo, para el envío y la recepción de información confidencial de las operaciones realizadas, estos tales como: clave, número de cuenta, número de tarjeta, entre otros. Esta información no puede ser conocida por proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones ni por otra entidad diferente a la financiera, tampoco puede ser almacenada en el teléfono móvil. Esto también para operaciones monetarias individuales o que, acumuladas mensualmente por el cliente, superen los 2 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).
- La información que se envíe al teléfono móvil, como parte del servicio de alertas o notificación de operaciones, no requiere ser cifrada, salvo que incluya datos confidenciales.
- Considerar los mecanismos de seguridad en donde la información no se encuentre cifrada, en este caso, la Superfinanciera Financiera de Colombia puede suspender el uso del canal cuando se advierta la existencia de fallas que afecten la seguridad de la

información. Cuando las operaciones monetarias individuales, o acumuladas mensualmente por cliente, sean inferiores a los 2 SMMLV y no cifren la información de extremo a extremo, la entidad debe adoptar las medidas necesarias para mitigar los riesgos.

- Contar con medidas que garanticen la atomicidad de las operaciones y eviten su duplicidad, esto por fallas en la comunicación ocasionadas por la calidad de la señal, el traslado entre celdas, entre otras.
- Cumplir con los requerimientos establecidos en el subnumeral 2.3.4.9. de internet, esto en el caso de los servicios que se presten para la realización de operaciones a través de internet, en sesiones originadas desde el dispositivo móvil.

5.5 Proveedores

La evaluación y la contratación de proveedores se gestionan por la entidad que adopta el producto, en este caso, por Davivienda S.A. No obstante, en esta entidad los desarrollos se hacen *in house*, por ende, las diferentes estimaciones presupuestales del gasto tecnológico y de infraestructura las asumirá la línea de negocio que lidera la iniciativa y los recursos procederán del centro de costos de ésta.

6 Gestión y organización

En concordancia con las prácticas de Davivienda S.A. y la composición de los equipos de trabajo para la gestión del proyecto, se ejecutó la estructura presentada a continuación.

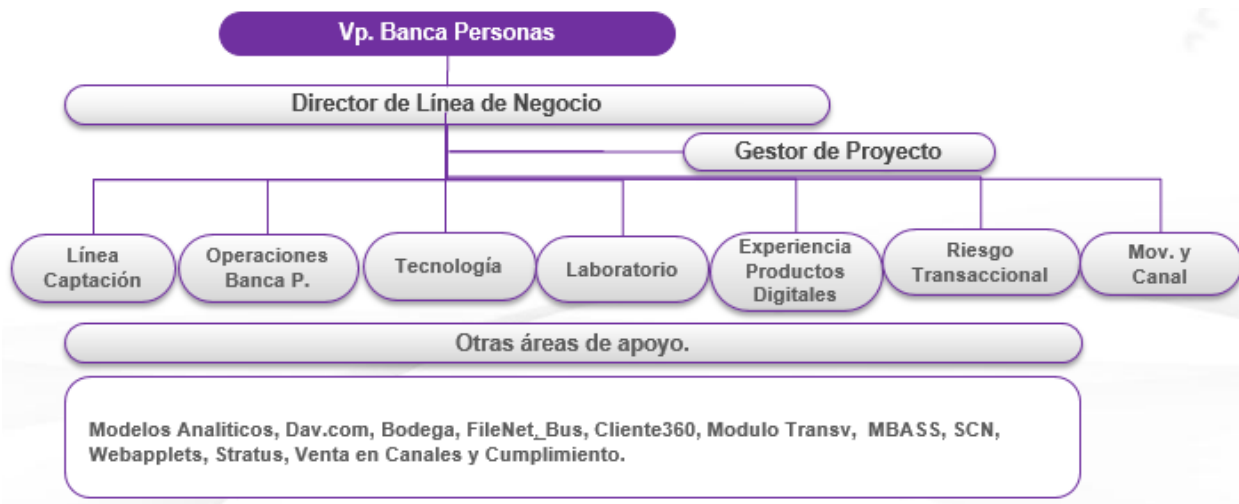


Figura 16. Estructura y equipo de trabajo

Fuente: elaboración propia

Dentro de los roles principales y de mayor impacto para el desarrollo del proyecto dentro de Davivienda S.A., se relacionaron los objetivos y roles de la línea de negocio, el líder técnico y el gestor del proyecto.

6.1 Línea de negocio

Objetivo: garantizar que el producto cumpla con las necesidades del cliente externo o interno, esto con la implementación oportuna, la atención y la solución de los impedimentos que se presenten, alineado esto con la estrategia del banco y filiales.

6.2 Gestión del producto

- Estimar los beneficios asociados con el producto y garantizar el retorno a la inversión.
- Definir los objetivos del producto relacionados con el tiempo de implementación, los costos y el alcance.
- Determinar el producto con el *sponsor* y el *stakeholder*.

- Precisar la necesidad del cliente y el producto que se quiere desarrollar, en conjunto con la estrategia del banco.

6.3 Responsabilidades ante el *sponsor* y el *stakeholders*

- Presentar ante el *sponsor* el seguimiento periódico del producto.
- Escalar, oportunamente, las novedades del proyecto.
- Presupuesto y tiempo.
- Responsable de la administración del presupuesto para implementación del producto.
- Definir el *time to market* en el que se requiere la salida del producto al cliente.

6.4 Control de alcance

- Garantizar y revisar que los entregables cumplan con los requerimientos del producto.
- Construir y priorizar el *backlog*.
- Definir el mínimo producto viable a implementar.

6.5 Historias de usuario

- Elaborar historias de usuario.
- Avalar que las historias de usuario sean específicas y claras.
- Transmitir al equipo la definición del mínimo producto viable a implementar.
- Velar por el cumplimiento de las historias de usuario.
- Responsable de agregar, eliminar o modificar las historias de usuario.
- Custodiar el alcance de las historias de usuario que se encuentran en desarrollo.
- Solucionar las inquietudes que se presenten sobre el producto.

- Tomar las decisiones sobre cambios del producto según el mercadeo y/o estrategias del banco.
- Certificar la calidad del producto.
- Concretar y medir los indicadores de éxito del producto.

6.6 Líder técnico

Objetivo: coordinar los aspectos técnicos durante la gestión de proyectos.

Gestión técnica

- Entender técnicamente y aprobar las historias de usuario para cada entregable.
- Establecer el plan de implementación técnica de las historias de usuario, esto con la inclusión de lo siguiente.
 - Impactos sobre todas las aplicaciones acorde con el alcance.
 - Actividades asociadas con el desarrollo y la implementación necesaria para cada uno de los entregables (análisis, diseño, construcción, pruebas, paso a producción).
 - Garantizar el cumplimiento de plan de implementación técnica, esto con el seguimiento y la integración a todos los líderes de las vicepresidencias de informática e infraestructura que intervienen en la ejecución del proyecto.
 - Levantar alertas y establecer técnicas de acción para el cumplimiento del plan en tiempo, alcance y costo.

6.7 Gestor de proyecto

Objetivo: facilitar la gestión de proyectos, custodiar la metodología y el desarrollo de los equipos.

6.8 Gestión del proyecto

- Facilitar las reuniones (planeación, *dailys*, *review*, retrospectiva) de manera que sean productivas y consigan su objetivo.
- Citar a la reunión.
- Acotar objetivos de la reunión.
- Organizar la logística del evento (lugar, horario, actividades).
- Asegurar el cumplimiento.
- Construir informes del proyecto.
- Generar informes de presupuesto, alcance y tiempo semanalmente, y presentarlos a *product owner*.
- Ejecutar el seguimiento a los indicadores del proyecto.
- Escalamiento y alertamiento al *product owner*.
- Escalar, oportunamente, novedades sobre la gestión del proyecto.
- Efectuar el seguimiento a los planes de acción de los escalamientos realizados.
- Suscitar una reunión de estatus del proyecto con el equipo base como preparación a seguimiento del *product owner* con el *sponsor* y el *stakeholders*.

6.9 Desarrollo de los equipos

- Estimular el desarrollo del equipo para que se vuelva autogestionable, productivo y evolutivo.

- Responsable de garantizar que se ejecute la reunión de retrospectiva en la que se analicen los resultados del equipo, se establezcan planes de mejora y se realice el seguimiento de estos.
- Promover que todos los integrantes participen en el mejoramiento continuo, aporten ideas y se autoevalúen.
- Medir, permanentemente, el clima y el desempeño del equipo, y fijar planes de acción para tener equipos de alto rendimiento.
- Instaurar plan de *back up* de los integrantes de los equipos.

6.10 Metodología

- Suscitar que los integrantes del proyecto sigan la metodología Scrum.
- Fomentar la importancia de los eventos y asegurar el entendimiento del objetivo por parte de los integrantes del evento.
- Asegurar el desarrollo de los eventos y dejar las evidencias de las conclusiones y compromisos.
- Realizar seguimiento a los compromisos de los eventos.
- Garantizar la custodia y la actualización de los soportes de los eventos de los procesos de gestión de proyectos y gestión de requerimientos del banco.
- Retroalimentar la metodología con las lecciones aprendidas del proyecto.

6.11 Gestión y capitalización

No se configuró capitalización, pues es un proyecto en la unidad de negocio, y se valora y programa como parte de Davivienda S.A. en sus ratios de valoración de la factibilidad.

7 Plan financiero

En concordancia con los costos relacionados para el desarrollo de la aplicación y los presupuestos de ventas y de *marketing*, se intentó tener en cuenta, en el plan financiero, los indicadores macro como inflación, riesgo país, tasas de inversión y tasa de intermediación.

7.1 Pronóstico de ventas

En los primeros 5 años de TRATO se espera llegar, aproximadamente, al 0,93 % de los hogares colombianos, esto corresponde con 56 818 familias. En el primer año, se proyecta llegar a 18 500 clientes, con un crecimiento del 25 %, 30 %, 35 % y 40 % en los siguientes 4 años; lo anterior basado en un comparativo realizado con cálculos internos, de Davivienda S.A., sobre la adopción de Daviplata en el mercado en sus primeros años, este es otro producto digital del banco.

Tabla 17. Pronostico de ventas.

	2021	2022	2023	2024	2025
Crecimiento		25%	30%	35%	40%
Clientes	18 500	23 125	30 063	40 584	56 818
Clientes Adicionales		4.625	6.938	10 522	16 234

En cuanto a la inflación, desde el 2010, el Banco de la República ha marcado un rango para la meta de inflación, esto con un 2% del límite inferior y un 4 % para el límite superior, y la meta establecida es del 3 %, por ende, se planteó el supuesto de inflación constante en 3 %.

Tabla 18. Supuesto de inflación.

Año	2022	2023	2024	2025
Inflación	3%	3%	3%	3%

Fuente: elaboración propia

En tal marco, se definió que el margen de intermediación será del 5 % E.A., esto en consideración de que la tasa de intermediación para Colombia, conforme con el Banco Mundial, es del 7,5 % E.A. y se busca dar a los clientes mayor rango de rentabilidad.

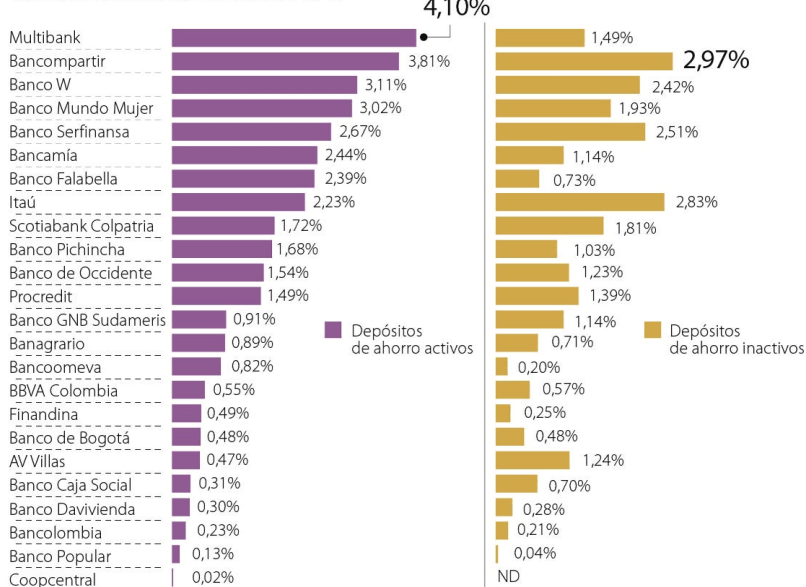
Tabla 19. Ingresos de las ventas del primer año

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES
Rentabilidad de los ahorros promedio	18.500,00	\$ 64.000,00	\$ 1.184.000.000

Fuente: elaboración propia

Para obtener los costos de cada producto se tuvieron en cuenta los costos de apertura y mantenimiento de un producto digital para Davivienda S.A., determinados estos en el apartado 4.7.1 (la estrategia de precio), así como la rentabilidad que será pagada a cada cliente por los recursos ahorrados en TRATO. Dicha tasa se estableció en 3 % E.A. de acuerdo con la meta de inflación vigente, y se asimila a la rentabilidad promedio de los productos de ahorro de los bancos del mercado como se relaciona a continuación en la figura tomada del Diario La República.

**LO QUE PAGAN LOS ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO
SOBRE LAS CUENTAS DE AHORRO PARA PERSONA NATURAL**
Tasas efectivas anuales con corte al 2019-03-18



*La tasa efectiva anual que se presenta corresponde al promedio ponderado de los depósitos efectuados en cada producto durante el día de la fecha de reporte.
Fuente: Superfinanciera / Gráfico: LR-JG

Fuente: (Monterrosa, 2019)

Tabla 20. Costos de cada producto o servicio.

NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES
Rentabilidad de los ahorros promedio	18500	\$ 45.184,00	\$ 835.904.000

Fuente: elaboración propia

A continuación, en la Tabla 21, se presenta el pronóstico en ventas en correspondencia con los supuestos compartidos anteriormente.

Tabla 21. Pronóstico de ventas.

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS ANUALES	\$ 1.184.000.000,0	\$ 1.524.400.000,0	\$ 2.041.171.600,0	\$ 2.838.249.109,8	\$ 4.092.755.216,3
COSTOS ANUALES	\$ 835.904.000,0	\$ 1.071.002.000,0	\$ 1.427.110.165,0	\$ 1.974.763.690,8	\$ 2.833.785.896,3
MARGEN OPERATIVO	\$ 348.096.000	\$ 453.398.000	\$ 614.061.435	\$ 863.485.419	\$ 1.258.969.320

Fuente: elaboración propia

7.2 Estados financieros proyectados

Tabla 22. Estado de resultados

	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS	\$ 1.184.000.000,0	\$ 1.524.400.000,0	\$ 2.041.171.600,0	\$ 2.838.249.109,8	\$ 4.092.755.216,3
COSTO VENTAS	\$ 835.904.000,0	\$ 1.071.002.000,0	\$ 1.427.110.165,0	\$ 1.974.763.690,8	\$ 2.833.785.896,3
UTILIDAD BRUTA	\$ 348.096.000,0	\$ 453.398.000,0	\$ 614.061.435,0	\$ 863.485.419,0	\$ 1.258.969.320,0
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS FIJOS DEL PERIOD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS GASTOS	\$ 222.200.000,0	\$ 130.000.000,0	\$ 130.000.000,0	\$ 130.000.000,0	\$ 130.000.000,0
DEPRECIACIÓN	\$ 102.400.000,0	\$ 102.400.000,0	\$ 102.400.000,0	\$ 102.400.000,0	\$ 102.400.000,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 23.496.000,0	\$ 220.998.000,0	\$ 381.661.435,0	\$ 631.085.419,0	\$ 1.026.569.320,0
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMP	\$ 23.496.000,0	\$ 220.998.000,0	\$ 381.661.435,0	\$ 631.085.419,0	\$ 1.026.569.320,0
IMPUESTOS	\$ 7.988.640,0	\$ 75.139.320,0	\$ 129.764.887,9	\$ 214.569.042,5	\$ 349.033.568,8
UTILIDAD NETA	\$ 15.507.360,0	\$ 145.858.680,0	\$ 251.896.547,1	\$ 416.516.376,5	\$ 677.535.751,2

Fuente: elaboración propia

Tabla 23. Balance proyectado

	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ -	\$ 125.896.000,00	\$ 425.798.000,00	\$ 688.861.435,00	\$ 1.040.685.418,98	\$ 1.538.569.320,01
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 512.000.000,00	\$ 512.000.000,00	\$ 512.000.000,00	\$ 512.000.000,00	\$ 512.000.000,00	\$ 512.000.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 102.400.000,00	\$ 204.800.000,00	\$ 307.200.000,00	\$ 409.600.000,00	\$ 512.000.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 512.000.000,00	\$ 409.600.000,00	\$ 307.200.000,00	\$ 204.800.000,00	\$ 102.400.000,00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 512.000.000,00	\$ 535.496.000,00	\$ 732.998.000,00	\$ 893.661.435,00	\$ 1.143.085.418,98	\$ 1.538.569.320,01
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 7.988.640,0	\$ 75.139.320,0	\$ 129.764.887,9	\$ 214.569.042,5	\$ 349.033.568,8
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 7.988.640,0	\$ 75.139.320,0	\$ 129.764.887,9	\$ 214.569.042,5	\$ 349.033.568,8
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO	\$ -	\$ 7.988.640,00	\$ 75.139.320,00	\$ 129.764.887,90	\$ 214.569.042,45	\$ 349.033.568,80
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 512.000.000,00	\$ 512.000.000,00	\$ 512.000.000,00	\$ 512.000.000,00	\$ 512.000.000,00	\$ 512.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 15.507.360,0	\$ 145.858.680,0	\$ 251.896.547,1	\$ 416.516.376,5	\$ 677.535.751,2
TOTAL PATRIMONIO	\$ 512.000.000,00	\$ 527.507.360,00	\$ 657.858.680,00	\$ 763.896.547,10	\$ 928.516.376,53	\$ 1.189.535.751,20
TOTAL PAS + PAT	\$ 512.000.000,00	\$ 535.496.000,00	\$ 732.998.000,00	\$ 893.661.435,00	\$ 1.143.085.418,98	\$ 1.538.569.320,01
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Cálculo de flujo de caja libre

EBIT	\$ 23.496.000,0	\$ 220.998.000,0	\$ 381.661.435,0	\$ 631.085.419,0	\$ 1.026.569.320,0
Impuestos	\$ 7.988.640,0	\$ 75.139.320,0	\$ 129.764.887,9	\$ 214.569.042,5	\$ 349.033.568,8
NOPLAT	\$ 15.507.360,0	\$ 145.858.680,0	\$ 251.896.547,1	\$ 416.516.376,5	\$ 677.535.751,2
Inversión Neta	\$ 15.507.360,0	\$ 130.351.320,0	\$ 106.037.867,1	\$ 164.619.829,4	\$ 261.019.374,7
Flujo de Caja Libre del período	\$ 31.014.720	\$ 276.210.000	\$ 357.934.414	\$ 581.136.206	\$ 938.555.126

Fuente: elaboración propia

7.3 Punto de equilibrio

En este orden de ideas, se asociaron los flujos de caja del proyecto necesarios para calcular el Valor Presente Neto (VPN) de este. En el año 0, fijado como activo fijo neto, se determinó la inversión inicial que realizará Davivienda S.A. en consonancia con los costos de producción instaurados en el apartado 6.3 del presente documento.

Tabla 25. Flujo de caja del proyecto – Capital Invertido

	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
Activos Corrientes \$	-	125.896.000	425.798.000	688.861.435	1.040.685.419	1.538.569.320
Pasivos Corrientes \$	-	7.988.640	75.139.320	129.764.888	214.569.042	349.033.569
KTNO \$	-	117.907.360	350.658.680	559.096.547	826.116.377	1.189.535.751
Activo Fijo Neto \$	512.000.000	409.600.000	307.200.000	204.800.000	102.400.000	-
Depreciación Acumulada \$	-	102.400.000	204.800.000	307.200.000	409.600.000	512.000.000
Activo Fijo Bruto \$	512.000.000	512.000.000	512.000.000	512.000.000	512.000.000	512.000.000
Total Capital Operativo Neto \$	512.000.000	527.507.360	657.858.680	763.896.547	928.516.377	1.189.535.751

Fuente: elaboración propia

De los flujos de caja del proyecto se obtuvo una Tasa Interna de Retorno (TIR) anual del 47,9 %, se instituyó una tasa mínima de rentabilidad esperada de 9,89 %, dato que se tomó del *capital assets pricing model* (CAPM) o modelo de valoración de activos, esta toma en cuenta la tasa libre de riesgo (tasa bonos del tesoro), la prima de riesgo y el riesgo para los activos (Beta Davivienda S.A.).

Lo anterior conforme con el argumento de costo de capital de Ross (1996) en su libro “fundamentos de finanzas corporativas”, “la única forma de beneficiar a los accionistas es encontrar inversiones con rendimientos esperados que sean superiores a lo que ofrecen los mercados financieros por el mismo riesgo sistemático” (Ross, 1996, p. 1).

Tabla 26. Datos para cálculo de Davivienda S.A.

Tasa Bonos	1,63 %
Prima país	8,10 %
Beta Davivienda S.A.	1,019 %
Tasa esperada inversionista	9,89 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Evaluación financiera y punto de equilibrio

Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):		9,89%				
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
	-\$512.000.000,00	\$31.014.720,00	\$276.210.000,00	\$357.934.414,20	\$581.136.205,96	\$938.555.125,88
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 998.893.485,30					
TASA INTERNA DE RETORNO =	47,90%					
		PERIODO DE RECUPERACIÓN: 1,69 AÑOS				

Fuente: elaboración propia

Se encontró que el VPN del proyecto son casi \$ 1 000 000 000 y la inversión se recuperaría en, aproximadamente, 1,7 años. El proyecto tiene un punto de equilibrio en donde no gana ni pierde y otorga una referencia del nivel más bajo de clientes para operar sin poner en peligro su viabilidad financiera.

Tabla 28. Punto de equilibrio

Total margen de contribución promedio ponderado	\$ 18.816,00
Punto de equilibrio = costo y gastos fijos/MCPP	11809,1 Unidades

Fuente: elaboración propia

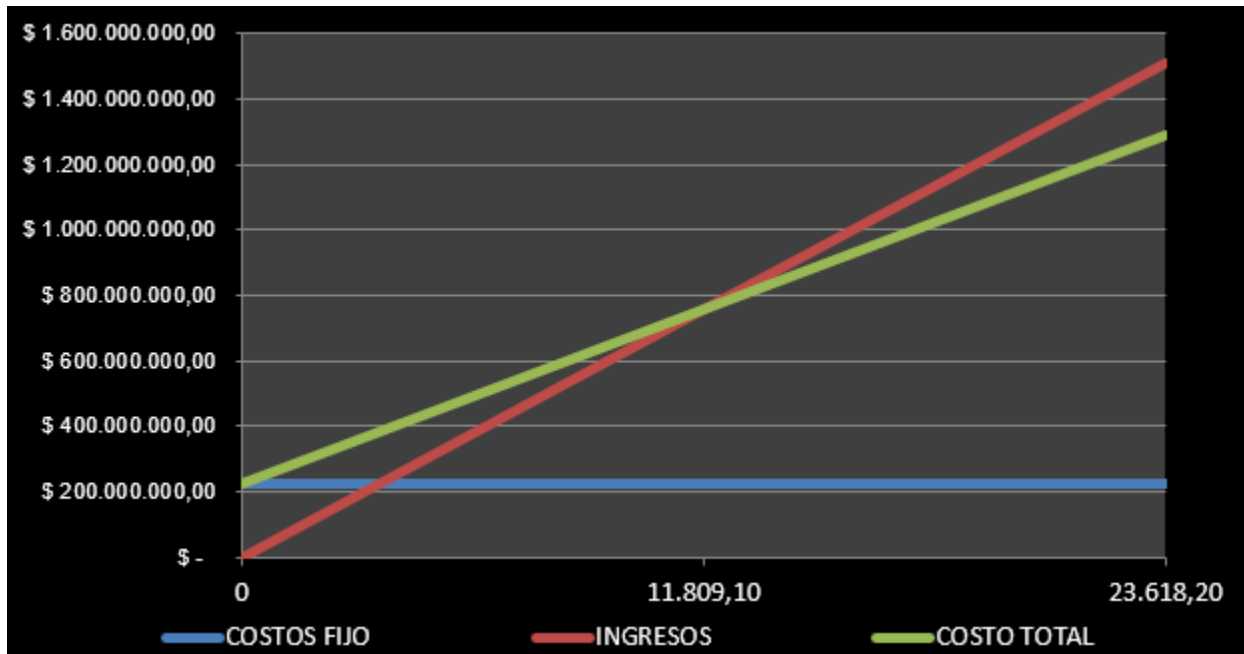


Figura 17. Costo fijo, ingresos y costo total




Fuente: elaboración propia

8 Riesgos y supuestos críticos

8.1 Riesgos y supuestos

En este apartado se presentan los riesgos del proyecto en cuanto a los principales números de referencia que debe manejar para mantener su viabilidad financiera.

Tabla 29. Riesgos del proyecto

Descripción	Descripción	Criticidad
1. Numero de clientes	Se contempla iniciar con 18.500 clientes en el primer año, con el fin de lograr los objetivos del proyecto.	
2. Captación promedio	El modelo de negocio estable que el valor promedio ahorrado en un año por cliente debe ser de \$800.000, lo cual implica que mensualmente que cada una de las familias contemple Tratos superiores a \$66.666, para que se cumpla las metas de captación promedio.	
3. Margen de intermediación	Un supuesto clave corresponde a que los ingresos percibidos por Trato dependen del dinero captado y de la tasa de interés en la que Davivienda coloca estos recursos que se estiman en un 8% y a su vez el costo de los recursos que trato da a sus clientes para incentivar el ahorro (3%), dando un margen de el 5% con lo cual se cubren los costos y gastos del proyecto.	

Fuente: elaboración propia

8.2 Sensibilidades atadas a los riesgos

En tal óptica, se fijaron los ejercicios de sensibilización frente a cada factor de riesgo que muestra los diferentes escenarios a afrontar para operar con viabilidad financiera.

Tabla 30. Resultados de la evaluación financiera (VPN).

Captación Promedio - Cliente	Clientes		
	15.500	18.500	21.500
\$ 900.000	\$ 1.125.785.192	\$ 1.594.328.784	\$ 2.062.872.376
\$ 800.000	\$ 625.989.400	\$ 998.893.485	\$ 1.370.880.002
\$ 700.000	\$ 124.953.143	\$ 401.536.728	\$ 678.120.314

Fuente: elaboración propia

Tabla 31. Resultados de la evaluación financiera (TIR).

Tasa Captación Promedio - Cliente	7%	8%	9%
2%	48%	80%	112%
3%	12%	48%	80%
4%	-43%	13%	48%

Fuente: elaboración propia

Tabla 32. Payback.

		Clientes		
Promedio - Cliente		15.500	18.500	21.500
\$ 900.000		1,56	1,22	0,99
\$ 800.000		2,25	1,69	1,36
\$ 700.000		4,02	2,80	2,15

Fuente: elaboración propia

9 Beneficios a la comunidad

9.1 Impacto en el desarrollo humano y económico

La educación financiera es un proceso necesario en países como Colombia, para esto, las entidades financieras, especialmente los bancos, han tomado iniciativas para contribuir al conocimiento y la comprensión de la cultura de ahorro con el objetivo de mejorar la calidad de vida.

Así, para TRATO, la cultura financiera será un motor para el desarrollo en la economía local, esto con el logro de un aumento en la demanda de productos y servicios financieros, la concientización acerca de los riesgos, y el crecimiento económico y financiero individual y global; la importancia de la formación financiera en los niños y en los jóvenes permitirá el desarrollo óptimo del país.

10 Referencias bibliográficas

- Asobancaria. (2016). *Informe interno*. Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia .
- Banco Davivienda. (s.f.). *Cálculos internos Banco Davivienda*. Banco Davivienda.
- Banco de la República. (2014). *El ahorro de uno, el ahorro de todos*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/diversidad-ahorro>
- Coink. (2020). *Home*. Obtenido de <https://coink.com/ahorra/>
- Congreso de la República de Colombia. (2009). Ley 1328 de 15 de julio de 2009. Diario Oficial No. 47.411 . Bogotá, Colombia.
- DANE. (2021). *Informe de Mercado Laboral marzo* . Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas.
- DANE. (2021a). *Acceso a metadatos y microdatos anonimizados*. Obtenido de <https://sitios.dane.gov.co/anda-index/>
- DANE. (2021b). *Cuentas nacionales trimestrales*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (Vol. 3). Editorial Mc Graw Hill.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Ediciones Granica.
- edufinet. (s.f.). *¿Qué se entiende por educación financiera?* Obtenido de <https://www.edufinet.com/inicio/contenido-raiz/educacion-financiera/que-se-entiende-por-educacion->

- Neck, H., Neck, C., & Murray, E. (2018). *Entrepreneurship: The Practice and Mindset*. SAGE.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Puro Marketing. (2016). *Padres millennials, la nueva generación de papás sociales y conectados*.
Obtenido de <https://www.puromarketing.com/12/26261/padres-millennials-nueva-generacion-papas-sociales-conectados.html>
- Revista Portafolio. (2020). *Radiografía de los créditos de consumo en Colombia en el 2019*.
Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/radiografia-de-los-creditos-de-consumo-en-2019-537488>
- Ross, S. (1996). *Fundamentos de finanzas corporativas*. McGraw-Hill.
- Shefrin, H. (2021). *Financial education and risk literacy. In broadening the scope of financial literacy to incorporate self-control, budgeting and heuristics*. Edward Elgar Publishing.
- Superintendencia Financiera. (2014). *Circular externa 29 de 2014*. Obtenido de https://www.redjurista.com/Documents/circular_29_de_2014_superfinanciera_-_superintendencia_financiera.aspx#/
- Touriño, S., & Dávila, J. (2019). *Análisis de la educación e inclusión financiera en Colombia como insumo para el proyecto de investigación en educación financiera escolar de Eafit Social*. Obtenido de Universidad Eafit: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/14360/SilvanaDaniela_TourinoUribe_JoseMaria_DavilaRoman_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y