



Maestría en Administración (MBA)

Centro Especializado en Educación Financiera
basado en Tecnología Educativa y Educación Modular
Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:
Camilo Hernando Sanjuán Sánchez

Bogotá, D.C. 13 de noviembre de 2020



Maestría en Administración (MBA)

Centro Especializado en Educación Financiera
basado en Tecnología Educacional y Educación Modular
Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Camilo Hernando Sanjuán Sánchez

Bajo la dirección de:

Alejandro José Useche Arévalo

Bogotá, D.C. 13 de noviembre de 2020

Tabla de contenido

Preliminares	vii
Declaración de originalidad y autonomía	viii
Declaración de exoneración de responsabilidad	ix
Lista de figuras	x
Lista de tablas	xi
Resumen ejecutivo	xii
Abstract	xiv
Palabras clave	xvi
Objetivos del Proyecto Aplicado Empresarial	xvii
1. Descripción general del proyecto	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Misión y visión	4
1.1.1.1. Misión	4
1.1.1.2. Visión	4
1.1.2. Metas y objetivos	5
1.1.3. Mercado objetivo	5
1.1.4. Descripción de la industria o el sector	7
1.1.5. Forma jurídica	10
2. Producto o servicio	11
2.1. Construcción del Mínimo Producto Viable y especificaciones del producto	11
2.1.1.1. Programas por perfil y/u objetivo predeterminado	15
2.1.1.2. Programas por perfil individual	17
2.1.1.3. Programas customizables	17
2.1.2. Opciones de profundización	17
2.1.2.1. Conversatorios	17

2.1.2.2.	Talleres asistidos	18
2.1.3.	Material gratis.....	18
2.1.4.	Programas por demanda.....	18
2.2.	Beneficios del producto basado en Tecnología Educativa	19
3.	Validación de la oportunidad.....	21
3.1.	Aspectos básicos de la validación de la oportunidad	21
3.2.	Principales hallazgos o insights.....	21
3.3.	Perfil básico de los Early Adopters.....	25
4.	Plan de mercadeo	28
4.1.	Entorno económico del emprendimiento	28
4.1.1.	Mercado Total Disponible.....	28
4.1.2.	Participación y/o mercado esperado	30
4.2.	Tipo de clientes del producto.....	30
4.3.	Análisis Competitivo	32
4.3.1.	Poder de Negociación de Proveedores,	32
4.3.2.	Poder de Negociación de Clientes.....	34
4.3.3.	Nuevos competidores:.....	34
4.3.4.	Productos sustitutos:	35
4.3.5.	Competidores Existentes	35
4.4.	Planeación estratégica	39
4.5.	Estrategia de mercado	40
4.5.1.	Estrategia de precio	40
4.5.2.	Estrategia de distribución	43
4.5.2.1.	Canales de distribución	43
4.6	Estrategia de Promoción y Publicidad	44
4.6.1	Promoción.....	44
4.6.2	Publicidad.....	45
4.6.3	Presupuesto promocional y pronóstico de ventas	46

5.	Plan de operaciones.....	47
6.1	Plan de operación e inventarios	47
6.2	Localización e instalaciones.....	48
6.3	Proveedores.....	48
6.4	Costos.....	51
6.5	Entorno legal.....	51
7	Gestión y organización	54
7.1	Personal.....	54
7.2	Políticas	56
8	Plan financiero	57
8.1	Supuestos del escenario base	57
8.1.1	Ventas	57
8.1.2	Costos.....	59
8.1.3	Gastos.....	60
8.1.4	Beneficios tributarios	62
8.1.5	Capitalización.....	62
8.2	Estados Financieros.....	63
8.2.1	Estado de Resultados.....	63
8.2.2	Estado de la situación financiera (Balance General).....	64
8.2.3	Flujo de caja indirecto.....	64
8.2.4	Escenarios y resultados	65
8.2.5	Consideraciones relevantes.....	68
9	Riesgos y supuestos críticos.....	69
9.1	Riesgos y supuestos.....	69
10	Beneficios a la comunidad	71
10.1	Impacto económico y en la comunidad	71
10.2	Grupo de interés.....	71
11	Conclusiones	73

13	Recomendaciones	75
	Bibliografía	76
	Anexos	¡Error! Marcador no definido.

Preliminares

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he 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.



Camilo Hernando Sanjuán Sánchez

Firmado en Bogotá, D.C. el 13 de noviembre de 2020

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. 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, consisting of several loops and strokes, representing the name Camilo Hernando Sanjuán Sánchez.

Camilo Hernando Sanjuán Sánchez

Firmado en Bogotá, D.C. el 13 de noviembre de 2020

Lista de figuras

Figura 1. Mercado Objetivo. Fuente:	6
Figura 2. Uso del presupuesto familiar según nivel socioeconómico educativo y condición laboral (%).....	6
Figura 3. Presupuesto familiar según nivel socioeconómico, educativo y condición laboral (%)...7	
Figura 4. Perfil de los Early Adopters (1).	26
Figura 5. Perfil de los Early Adopters (2).	27
Figura 6. Distribución del mercado total disponible.	29
Figura 7. Las cinco fuerzas de Porter.	32
Figura 8. Mapa de promoción en el mercado objetivo.....	44
Figura 9. Plataforma Matrix MLS.....	49

Lista de tablas

Tabla 1. Tipos de productos. Fuente: Realización propia	12
Tabla 2. Malla académica. Fuente: Realización propia.....	2
Tabla 3. Ruta de aprendizaje - Perfil de médico. Fuente: Realización propia	15
Tabla 4. Ruta de aprendizaje - Perfil estudiante escolar	15
Tabla 5. Ruta de aprendizaje - Adquisición de Vivienda.....	16
Tabla 6. Ruta de aprendizaje - Optimización tributaria. Fuente: Realización propia	16
Tabla 7. Matriz DOFA. Fuente: Realización propia	39
Tabla 8. Oferta académica en finanzas personales (1)	42
Tabla 9. Oferta académica en finanzas personales (2). Fuente: Realización propia	42
Tabla 10. Ingresos brutos ventas asincrónicas LMS. Fuente: Elaboración propia.....	58
Tabla 11. Ingresos brutos ventas opciones de profundización sincrónica. Fuente: Elaboración propia.....	58
Tabla 12. Ingresos brutos ventas por Udemy. Fuente: Elaboración propia	59
Tabla 13. Ventas programas por demanda sincrónicos. Fuente: Elaboración propia	59
Tabla 14. Tabla salarial. Fuente: Elaboración propia.....	60
Tabla 15. Presupuesto promocional. Fuente: Elaboración propia.....	61
Tabla 16. Estado de resultados. Fuente: Elaboración propia	63
Tabla 17. Balance General. Fuente: Elaboración propia.....	64
Tabla 18. Flujo de caja indirecto. Fuente: Elaboración propia	64
Tabla 19. Escenario base. Fuente: Elaboración propia	65
Tabla 20. Escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia	66
Tabla 21. Escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.....	66
Tabla 22. Escenario de equilibrio. Fuente: Elaboración propia	67

Resumen ejecutivo

Nombre del emprendimiento	Centro Especializado en Educación Financiera basado en Tecnología Educativa y Educación Modular
Información básica del proyecto	<p>Las finanzas personales son un campo primordial para el crecimiento económico y bienestar social. Se ha evidenciado en nuestro país que existe un alto nivel de analfabetismo financiero y que las iniciativas actuales han sido deficientes a la hora de generar cambios de comportamiento. Lo anterior se explica, parcialmente, a la carencia de espacios en la educación formal y una oferta actual de programas estandarizados que desconocen los conocimientos, objetivos y situaciones particulares de cada individuo.</p> <p>El Centro Especializado en Educación Financiera imparte programas educativos en finanzas personales basados en los beneficios y herramientas de la Tecnología Educativa y Educación Modular. Entre las ventajas competitivas se encuentran que, entre el portafolio de producto se incluye la <i>única propuesta en el mercado que ofrece programas personalizados o customizables por el cliente</i>, con disponibilidad todo el año, en modalidad asincrónica y manteniendo una experiencia interactiva a través de una plataforma educativa digital. Adicionalmente, existe una oferta de programas en modalidad sincrónicas para profundizar y poner en práctica conocimientos.</p>
Oportunidad de mercado	Las finanzas personales son como las matemáticas, un campo que es utilizado diariamente por casi la totalidad de los individuos en nuestro sistema económico global. Para la definición del mercado objetivo se ha segmentado de forma geográfica, demográfica y psicosocial para llegar a un mercado potencial de 2.3 millones de personas con una participación objetivo de 0,67% en los primeros seis años de operación.

	<p>El mercado total es significativamente amplio, permitiendo oportunidades posteriores de expansión a nivel geográfico o en la ampliación del portafolio. Entre las tendencias más relevantes se identifica el autoestudio por internet con material gratis y pago, y la incursión de plataformas educativas digitales para otorgar programas asincrónicos estandarizados a muy bajo costo comparado con instituciones educativas reconocidas. El aprendizaje a través de plataformas se ha vuelto cada vez más relevante, en especial como refuerzo de conocimiento y en campos que no requieren títulos profesionales.</p>
Costo total previsto del emprendimiento	<p>El proyecto en su escenario base requiere una capitalización de \$350,000,000, los cuales están principalmente destinados a soportar los costos operativos durante los dos primeros años.</p>
Financiamiento	<p>El proyecto se financia exclusivamente por medio de socios capitalistas.</p>

Abstract

Name of the venture	Finance Educational Center based on Educational Technology and Modular Education
Basic project information	<p>Personal finance are one of the primary fields for economic growth and social well-being. It has been evidenced in our country that there is a high level of financial illiteracy and that current initiatives have been deficient in generating changes in behavior. This is partly explained by the lack of spaces in formal education and a current standardized programs supply that ignore the knowledge, objectives and particular situations of each person.</p> <p>The Finance Education Center offers educational programs in personal finance based on the benefits and tools of Educational Technology and Modular Education. Among some of the primarily competitive advantages that outstands are; the product portfolio includes the only proposal on the market that offers personalized or customizable programs by the client, with availability all year long, in asynchronous or self-pace modes, and maintaining an interactive experience through a digital educational platform. Additionally, there is an offer of synchronous programs to deepen and put knowledge into practice.</p>
Market opportunity	<p>Personal finance is like mathematics, a field that is used by almost all individuals in our global economic system. To define the target market, it has been segmented geographically, demographically and psychosocially to reach a potential market of 2.3 million people with a goal participation of 0.67% in the first six years of operation.</p> <p>The total market is significantly broad, allowing subsequent opportunities for expansion at a geographic level or through portfolio expansion. Among the most relevant trends are online self-study, with free and paid content, and incursion of digital educational platforms to provide standardized</p>

	<p>asynchronous programs at a very low cost, compared to programs from recognized educational institutions.</p> <p>Learning across platforms has become increasingly relevant, especially as subject reinforcement and in fields where professional degrees are no required.</p>
Total expected cost of the venture	The project in its base scenario requires a capitalization of \$ 350,000,000, which is mainly invested to support operating costs during the first two years.
Financing	The project is financed exclusively through capital partners.

Palabras clave

Budgeting Behavior, Financial Ability, Financial Advice, Financial Education, Financial Knowledge, Financial Literacy, Financial Skills, Annuities, Asset Allocation, Auto Loans, Consumer Lending, Credit Cards, Credit Check, Credit Score, Debt Relief, Diversification, Financial Advisors, Homeowners, Homeownership, Housing Demand, Investment Decisions, Loan Forgiveness, Mortgage Delinquency, Mortgages, Payday Loans, Pensions, Portfolio Choice, Retirement Account, Retirement Income, Student Loans.

Objetivos del Proyecto Aplicado Empresarial

Objetivo General:

Diseñar un plan de negocios para la creación y puesta en marcha de un Centro de Educación Financiera, basado en Tecnología Educativa y Educación Modular que permita empoderar y reducir el analfabetismo financiero de los colombianos, concretamente en Finanzas Personales.

Objetivos específicos y plan de trabajo:

1. Presentar el entorno actual en educación financiera en Colombia e identificar las necesidades y oportunidades en nuestra sociedad para educarse en finanzas personales,
2. Plantear un plan de negocios para un Centro de Educación Financiera basado en los beneficios de la Tecnología Educativa, que sirva como solución a las necesidades y oportunidades del entorno y mercado actual,
3. Diseñar una metodología para la instrucción de educación financiera que permita una mejor efectividad en el impacto individual y social a las ofertas actuales,
4. Identificar el tamaño y características del de mercado requerido que garantice la viabilidad financiera del emprendimiento social.

1. Descripción general del proyecto

1.1. Antecedentes

La innovación tecnológica y digitalización bancaria ha logrado cerrar la brecha y puesto al alcance de casi la totalidad de la población un portafolio cada vez más grande de productos de ahorro, endeudamiento, inversión y otros más complejos. De acuerdo con el Banco Mundial, entre 2011 y 2017 la cobertura de cuentas bancarias aumentó del 39% al 55% en América Latina y el Caribe. En Colombia específicamente se llegó a un porcentaje de 46% el mismo año (Castro, 2018a). Según Asobancaria, la cobertura bancaria ha alcanzado el 99% a nivel nacional gracias a la utilización de corresponsales como droguerías, establecimientos de mensajerías, entre otros. (Castro, 2019). Ahora bien, **la cobertura no significa inclusión financiera**, de hecho, una mayor cobertura puede hacer más vulnerable a la población si no está acompañado con una apropiada educación financiera.

El analfabetismo financiero está presente en nuestra sociedad sin importar las características socioeconómicas. Para el caso de Colombia, lo anterior se debe en parte a que no existen asignaturas de finanzas instruidas a nivel escolar, tampoco incentivos para que los colegios las incluyan voluntariamente en sus programas. Aún más preocupante es que las iniciativas públicas y privadas parecen no contar con el alcance suficiente para ser exitosas; Asobancaria ha manifestado que ha realizado iniciativas en conjunto con el Ministerio de Educación Nacional, pero los resultados en conocimientos desarrollados siguen siendo “insuficientes” (Castro, 2018b). Además, otra evidencia son los resultados de la última prueba PISA (2012) en los campos económicos y financieros, en donde Colombia ocupó el último lugar entre los países de la OCDE evaluados.

Debido a lo anterior, no es raro observar que una vez llegada la edad productiva, los colombianos no cuentan con hábitos y herramientas suficientes para gestionar sus finanzas personales. Incluso es preocupante que además de trascender a los diferentes niveles económicos y educativos, también esta incapacidad financiera está presente incluso en

profesionales con carreras afines. Aparentemente existen razones psicosociales, además de las educativas y económicas en esta problemática, pero más allá de las causas, es evidente la necesidad que tiene nuestra sociedad en la materia.

A partir de los resultados de la Encuesta de Medición de las Capacidades Financieras de Colombia realizadas por la CAF – Banco de Desarrollo de América Latina, es posible concluir los siguientes aspectos (Mejía et al., 2015); existe un alto nivel de aceptación al seguimiento de las finanzas personales en todos los sectores; géneros, grupos etarios, niveles ocupacionales, tan solo se diferencia levemente en niveles socioeconómicos (estratos) y educativos. A pesar de lo anterior, se observa una importante disfunción entre esta conciencia y la acción de los individuos a planificar sus finanzas; Aunque el 68% de los encuestados muestra una orientación hacia el logro de objetivos de largo plazo y el 58% de los individuos expresa planificar con regularidad un presupuesto familiar, de este porcentaje que planifica solo el 63% lo realiza de forma general, y más del 70% no recuerda en que gasto el mes anterior. El resultado es que tan solo cerca del 20% del total nacional se esfuerza por llevar un control consciente de sus gastos y de los cuales habría otro subgrupo, que no es identificado por la encuesta, que lo realiza de forma básica; sin los conocimientos específicos para optimizarlo, y aún más importante, excluyendo planificación de inversión, tributaria, pensional, etc. No sorprende ver que el 67% del total encuestado experimento dificultades económicas en el año anterior a la encuesta, a pesar de ser una época en la cual el ciclo económico era crecimiento.

Por otro lado, la misma encuesta menciona en referencia a la “inclusión financiera” en el país (Mejía et al., 2015) que el 96% de los individuos conoce al menos un producto financiero, no obstante, tan solo el 57% expresa tener al menos uno. Adicionalmente, de los individuos que adquieren productos financieros, el 52% no realiza comparaciones para escogerlos. Esto implica que solo el 30% de la población toma conciencia a la hora de seleccionar los productos financieros básicos y en evaluar si realmente se adecuan a sus necesidades.

Por último, TIAA Institute en conjunto con la Universidad de Stanford y la Universidad de George Washington, realizó una investigación en la cual uno de sus objetivos era reconocer los factores que afectaban la efectividad en la aplicación de conceptos y decisiones adecuadas, después de que empleados participaran en programas educacionales en finanzas personales. Los resultados, que fueron publicados en el informe Financial Education, Financial Competence, and Consumer Welfare, 2017 (Ambuehl et al., 2014), arrojaron que:

“...las lecciones (en las que veían un vídeo explicativo, rellenaban una encuesta...) parecían ser efectivas y daban la impresión de que las personas conseguían aumentar sus conocimientos e incluso, cambiar su comportamiento financiero. Sin embargo, al profundizar y aplicar sus propios métodos de medición, los investigadores encontraron que ninguna intervención había mejorado la calidad media de la toma de decisiones financieras... algunas personas se habían visto beneficiadas por las enseñanzas que les habían dado, pero otras, no”. (BBVA, 2018)

Siendo así, el informe propone que es necesario que los programas se basen en entregar prioridad a:

1. Actividades pedagógicas **prácticas o experienciales**,
2. **Feedback** o retroalimentación,
3. **Simplificación** de problemas planteados y desarrollo de herramientas para visualizar,
4. Cuanto más **personalizado** el enfoque, mejor. Ofrecer planteamientos personalizados, aplicables a las situaciones personales y evitar los planteamientos generales.

En conclusión, Colombia ha sido exitoso en alcanzar cobertura financiera y en generar conciencia sobre las Finanzas Personales, pero aún tiene mucho por trabajar en entregar educación suficiente y efectiva. Existe una demanda actual y potencial por

educación financiera personal en la sociedad, y un déficit debido a la incapacidad por parte de los organismos públicos, privados y solidarios en ofrecer una oferta de valor que satisfaga el alcance y resuelva los aspectos psicosociales que impiden al individuo tomar acción efectiva en la planificación y control de sus finanzas personales. El interés social y la oportunidad que presenta el entorno en cuanto a “alcance” y “efectividad” son los fundamentos para la realización del Proyecto Aplicado Empresarial. Es indiscutible que garantizar ambos atributos es ineficiente y poco sostenible, no obstante, se propone una oferta que busca maximizar estos atributos teniendo en cuenta las recomendaciones de TIAA. El Centro Especializado en Educación Financiera, con su marca Findemia, basa el diseño de su oferta de valor alrededor de los conceptos de la Tecnología Educativa y una metodología de Educación Modular; La Tecnología Educativa utiliza herramientas desde cursos virtuales con metodología instructiva, el aprendizaje adaptativo y uso de simuladores o juegos (Gamification) para generar una mayor efectividad y alcance en el aprendizaje. Por otro lado, la Educación Modular es un concepto introducido en este proyecto para representar una metodología que permite adaptar o personalizar el contenido a instruirse de acuerdo a las características y objetivos del estudiante.

1.1.1. Misión y visión

1.1.1.1. Misión

Incrementar el alfabetismo financiero en nuestra sociedad, concretamente en Finanzas Personales, a través de metodologías pedagógicas basadas en la **Tecnología Educativa** que permitan **empoderar** a los colombianos en la gestión de sus recursos individuales y familiares.

1.1.1.2. Visión

Seremos el referente nacional en educación de Finanzas Personales, reconocido por su **objetivo social**, la utilización de **metodologías innovadoras y efectivas**, además de ser un

instituto **que colabora** con otras entidades educativas, privadas, públicas y solidarias para lograr que su misión alcance el mayor impacto positivo en la sociedad.

1.1.2. Metas y objetivos

- Diseñar e implementar el primer método pedagógico adaptativo mediante Tecnología Educativa para el campo de Finanzas Personales en Colombia
- Medir y aumentar en la sociedad la conciencia y acción sobre la importancia de educarse en Finanzas Personales y Familiares,
- Posicionar la marca en los primeros 6 meses a través de un canal de Youtube e Instagram, con videos educativos de mayor interés en la temática, logrando mínimo 2000 suscripciones y 20.000 vistas.
- Crear en los primeros 6 meses todo el material educativo, audiovisual y pensum para la instrucción de cursos virtuales y presenciales, así como las rutas de aprendizaje adaptativo.
- Crear en los primeros 18 meses alianzas con instituciones educativas, entidades del sector educativo, financiero, sector solidario y público para llevar el producto a poblaciones vulnerables a nivel nacional.

1.1.3. Mercado objetivo

Al igual que las matemáticas y el lenguaje, de forma consciente o inconsciente las finanzas personales es uno de los pocos campos que es utilizado diariamente por todos los individuos en nuestro sistema económico global. El alcance que tiene la educación en finanzas personales y una metodología de distribución digital trasciende más allá del género, cultura, religión, geografía, edad, etc. No obstante, con el propósito de concentrar los esfuerzos de promoción, diseño de contenidos y marca durante la etapa inicial del proyecto,

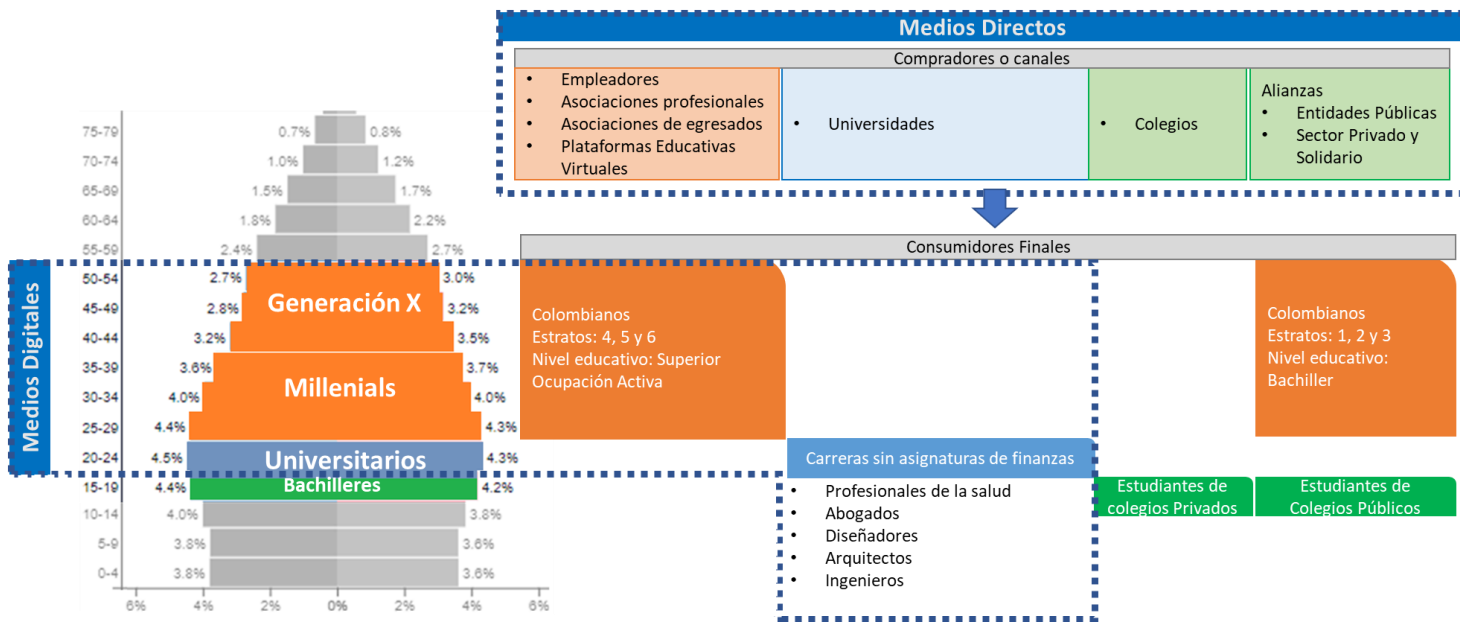


FIGURA 1. MERCADO OBJETIVO. FUENTE: REALIZACIÓN PROPIA

el mercado objetivo se identifica de la siguiente forma, siendo el primer filtro *población colombiana con acceso a internet*:

Ubicados geográficamente en las cuatro *principales ciudades de Colombia*; Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, se encuentran tres subgrupos; 1) colombianos entre los **25 y 54 años de estrato 4, 5 y 6** con nivel de **educación superior** y en **ocupación activa**, 2) los **universitarios** con carreras que no incluyen asignaturas financieras y 3) los **estudiantes de colegios privados**. Estos tres grupos serán alcanzados directamente por medios digitales o a través de lo que definimos como compradores o canales; empleadores, asociaciones profesionales y de egresados, universidades y colegios, tal como se muestra en la figura 1. Son también

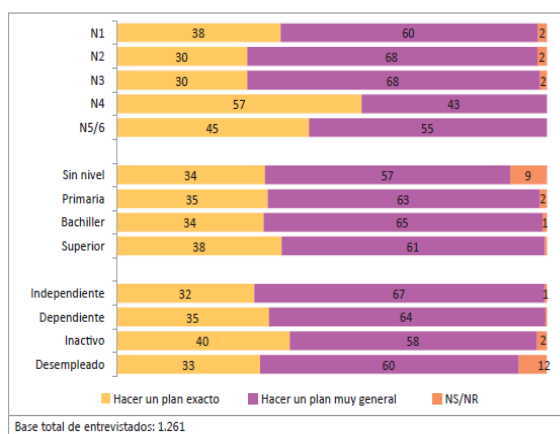


FIGURA 2. USO DEL PRESUPUESTO FAMILIAR SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO EDUCATIVO Y CONDICIÓN LABORAL (%)

FUENTE: MEJIA ET AL., 2015

el grupo que se ha identificado con mayor potencial e interés para ser atraídos. Lo anterior se evidencia partir de la Encuesta de Medición de las Capacidades Financieras de Colombia realizada por la CAF – Banco de Desarrollo de América Latina (Mejía et al., 2015), en donde se observa que a medida que el nivel económico, educativo y estado ocupacional aumenta, existe un mayor interés en la planeación de finanzas personales (ver figuras 2 y 3).

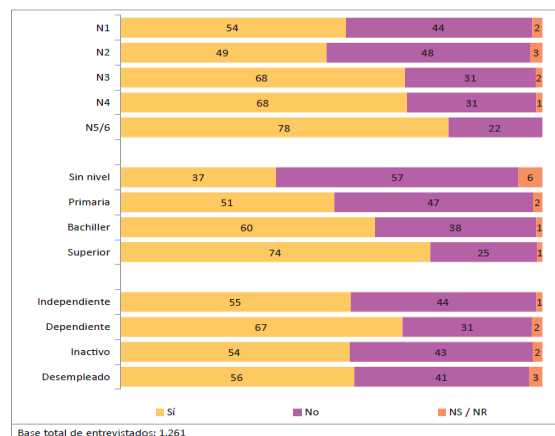


FIGURA 3. PRESUPUESTO FAMILIAR SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO, EDUCATIVO Y CONDICIÓN LABORAL (%)

FUENTE: MEJIA ET AL., 2015

Por último, un 4) cuarto y 5) quinto subgrupo son los **colombianos de 25 a 54 años en estratos 1, 2 y 3 con nivel educativo bachiller**, y los **colegios públicos** respectivamente. Si bien su interés en educarse financieramente es menor y requiere mayor esfuerzo para capturarse, debido a su vulnerabilidad y el compromiso social del proyecto, este mercado objetivo se alcanzará a través de cooperación y alianzas con otras entidades del sector educativo, público, privado y solidario.

1.1.4. Descripción de la industria o el sector

El contexto colombiano en educación financiera es orientado a través de tres modalidades:

- **Educación formal**, la cual se imparte en establecimientos educativos aprobados y es conducente a grados y títulos; preescolar, básica, primaria y superior. Además, es regulado principalmente por la ley 115 de 1994, ley 30 de 1994 y Decreto 1860 de 1994. Entre lo más relevante, se destaca que en la ley 115 de 1994 se establece que en la educación media son obligatorias las áreas fundamentales entre las que se encuentran ciencias económicas, para lo cual el Ministerio de Educación Nacional pública desde

1998, los lineamientos curriculares para las áreas básicas. Ahora bien, lamentablemente la implementación de esta obligatoriedad ha sido deficiente u omitida de forma amplia a nivel nacional, y es que la misma ley en su artículo 77 establece que las instituciones educativas son autónomas en el diseño de sus currículos y que la enseñanza basada en competencias no requiere de cátedras particulares en todas las asignaturas.

- **Educación para el trabajo y el desarrollo humano** que entiende la formación permanente, personal, social y cultural, a través de un proyecto educativo con currículos flexibles, pero sin sujeción a niveles y grados. Regulado por Decreto 2888 de 2007.
- **Educación informal:** conocimiento libre y espontáneo provenientes de personas, entidades o medios de comunicación.

En la última década, el sector público ha aumentado considerablemente su conciencia hacia la promoción y distribución de educación financiera en el país, en parte por los esfuerzos y recomendaciones que ha desarrollado la OCDE en el tema. Al no existir una coordinación en los esfuerzos de las distintas entidades de los sectores público, privado y solidario, así como otras ineficiencias en los diversos contenidos, evaluación o seguimiento a la efectividad de los programas, el gobierno ha diseñado desde 2010 la Estrategia Nacional de Educación Económica y Financiera (ENEEF), la cual fue finalmente lanzada en 2017 y comprendió “la creación de la Comisión Interinstitucional para la Educación Económica y Financiera (CIEEF). Esta comisión estimula, orienta y procura la mejor asignación de recursos económicos, técnicos y humanos para la promoción de la EEF en nuestro país” (*Estrategia nacional de educación económica y financiera*, s. f.), e involucra a El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Ministerio de Educación Nacional, el Banco de la República, la Superintendencia Financiera de Colombia, Superintendencia de la Economía Solidaria, el Departamento Nacional de Planeación, el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (FOGAFIN), el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (Fogacoop), y la Unidad Administrativa Especial de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera (URF). La comisión se ha encargado de:

1. Estructurar los **modelos pedagógicos y contenidos unificados** para cada una de las audiencias objetivo, y hacer seguimiento a la implementación de la EEF,
2. Realizar la **medición y evaluación del impacto** de los programas en EEF,
3. Coordinar la interacción entre la ENEEF y los sectores interesados en promoverla, buscando **establecer alianzas** que maximicen los resultados,
4. Garantizar la **comunicación** entre las audiencias y la ENEEF de forma que se generen espacios que favorezcan la enseñanza.

En referencia de la implementación de lo anterior y por ende parte del entorno competitivo/cooperativo del sector, de acuerdo con el último ejercicio de mapeo realizado por el Banco de la República, en 2016 había 113 entidades que deseaban desarrollar más de 132 iniciativas EEF, en donde cerca del 50% eran del sector privado y de economía solidaria, un 17% sector público, 16% otras entidades sin ánimo de lucro y 9% instituciones educativas en niveles básicos, medio y superior. (*Estrategia Nacional de Educación Económica y Financiera*, 2017). En cuanto a la oferta en educación financiera por parte del sector privado, se destaca la participación de las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera. La ley 1328 de 2009 estableció que las entidades del sector financiero tienen la obligación de desarrollar programas de educación económica y financiera, lo que ha llevado a una amplia variedad de iniciativas como; Mis Finanzas en Casa de Davivienda, Echemos Números de Bancamía, Currículo Básico de Banco AV Villas, Maneja tus Finanzas de Colpatria, Educación Financiera para la Vida de Banco de Bogotá, Adelante con tu Futuro de BBVA, entre muchos otros que inician desde cartillas virtuales hasta aplicaciones móviles, entre otros.

Por otro lado, la oferta por parte de entidades de educación superior tiende a ser ocasional y limitadas al nivel de cursos o seminarios, tal vez porque las finanzas personales no se encuentran vinculadas a un interés profesional. Caso contrario es la inmensa oferta que se encuentra a través de internet a nivel nacional e internacional, desde videos gratis o pagos

en redes sociales y profesionales, hasta cursos impartidos por universidades reconocidas a través de portales como Edx, Coursera, y otros.

1.1.5. Forma jurídica

El Centro Especializado en Educación Financiera se constituirá por medio de documento público como Sociedad Anónima Simplificada (SAS).

2. Producto o servicio

En programas educativos, un gobierno tiene el interés de generar el mayor bien posible a la sociedad, y para el caso de Colombia se ha priorizado el “alcance” a través de programas estandarizados, solo segmentando el contenido en cuatro audiencias u objetivos; escolares, adultos, población vulnerable y, transversalmente, programas para la protección en etapa de vejez. Como todo programa educativo estandarizado, se basa en el supuesto de que existen objetivos comunes en el grupo de interés, pero este no es el caso de las Finanzas Personales. Si bien, existen conceptos básicos que todo individuo debe saber, impartir programas desconociendo los objetivos particulares, la situación financiera y conocimientos de cada individuo, no generarán un cambio de comportamiento. En pocas palabras, se prioriza la eficiencia (alcance) sobre la eficacia.

En este orden de ideas, el portafolio del Centro Especializado en Educación Financiera se compone de; programas educativos que se apoyan en Tecnología Educativa y un sistema de Educación Modular para la asignación de contenidos personalizados que en conjunto logran un mayor alcance y efectividad, así como atender a las recomendaciones de TIAA. Los programas son impartidos a través de Matrix LMS, un sistema de enseñanza virtual que permite ofrecer los beneficios de la Tecnología Educativa y es explicado a mayor detalle posteriormente.

2.1. Construcción del Mínimo Producto Viable y especificaciones del producto

“Las Finanzas Personales son más personales que finanzas” (Maurer, 2016).

Los programas educativos serán impartidos principalmente de forma virtual asincrónica, con la opción de poder ampliar el aprendizaje con programas en modalidad sincrónica a través de conversatorios y talleres asistidos. Adicionalmente se incluyen adentro de la oferta un portafolio de material gratis.

Programas modulares asincronicos	Opciones de profundización	Material gratis	Programas por demanda
<ul style="list-style-type: none"> • Programas por perfil y/u objetivo predeterminado • Programas por perfil individual • Programas customizables 	<ul style="list-style-type: none"> • Conversatorios • Talleres asistidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Videos educativos y promocionales • Podcasts • e-Books 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas por demanda

TABLA 1. TIPOS DE PRODUCTOS. FUENTE: REALIZACIÓN PROPIA

El contenido educativo se desarrolla en los once campos más importantes en Finanzas Personales:

1. Diagnóstico Financiero
2. Ahorro y planeación
3. Endeudamiento
4. Valor del dinero en el tiempo
5. Inversión
6. Administración de riesgos
7. Planeación pensional
8. Optimización tributaria
9. Planeación de sucesión
10. Contratación e ingresos laborales
11. Psicología, Finanzas Conductuales

Diagnostico Financiero	Ahorro y planeación	Endeudamiento	Valor del dinero en el tiempo	Inversión	Administración de riesgos
Evaluando mis finanzas personales	El propósito de la planeación financiera	Concepto y tipos de endeudamiento	Concepto de inflación y valor real	Concepto de riesgo/retorno y tipos de inversión	Concepto de riesgo/retorno y tipos de riesgos
Metricas de evaluación	Conceptos, Ingreso, Gastos, Activos y Pasivos	Productos de deuda en Colombia	Historia del dinero y la inflación	Tasa de interes y retorno sobre el dinero	Riesgos de acuerdo al ciclo de vida y económico
Identificación de riesgos y consecución de objetivos	Productos de ahorro en Colombia	Tasa de interes y costo del dinero	Conceptos valor presente, futuro, tasa de descuento	Costos adicionales en las inversiones	Protección del patrimonio
Introducción a las alternativas	Costos adicionales en el ahorro	Costos adicionales en endeudamiento	Drivers de la inflación	Formulación de inversiones en excel	El sistema asegurador en Colombia
Herramientas para planear y administrar las cuentas	El consumo responsable	El apalancamiento, el endeudamiento bueno y malo	Formulación del valor del dinero en excel	El sistema financiero en Colombia	Productos para administrar el riesgo en Colombia
	Formulación básica en excel	Formulación de endeudamiento en excel	Mecanica monetaria de los bancos centrales	Inversión en Renta Fija	Diversificación en las inversiones
	Estados Financieros Personales y en el hogar	Optimización del costo de la deuda	Matematicas financieras en la inversión y endeudamiento	Inversión en acciones	Esquemas fraudulentos de inversión
	Estrategias para lograr objetivos	Derechos y obligaciones como acreedor y deudor		Inversión en Fondos de Inversión Colectiva	
	Herramientas para planear y administrar las cuentas	Protección al consumidor financiero		Inversión inmobiliaria	
	Diseño de tu plan financiero	Riesgos del endeudamiento		Inversiones alternativas	
	Diseño del plan financiero para el hogar	Alternarnativas en situación de insolvencia		El mercado cambiario	
	Diversificación en los ingresos	Las centrales de riesgo; sus beneficios e impacto en nuestras finanzas		Inversiones Internacionales para los colombianos	

Planeación pensional	Optimización tributaria	Planeación de sucesión	Contratación e ingresos laborales	Psicología, Finanzas Conductuales
Concepto del ahorro pensional	Conceptos y tipos de impuestos	Escenarios e impuestos herenciales	Tipos de contratos laborales en Colombia	El verdadero objetivo del dinero
Regimenes pensionales en Colombia	Escenarios e impuestos personales	Estrategias para la optimización tributaria en la sucesión	Obligaciones del empleador (contratante) y empleado (contratado)	Creando la cultura de ahorro
El sistema pensional en Colombia y sus retos	Estrategias para la optimización tributaria personal y en el hogar		El ingreso total del empleado y sus descuentos	Paradigmas en nuestras finanzas
Producto pensionales en Colombia, retomos, riesgos y protección.	Optimización tributaria en la inversiones			Consumo responsable
Simulación de pensiones	Optimización tributaria y beneficios en las pensiones			Decisiones irracionales
	Optimización tributaria a través del endeudamiento			
	Optimización tributaria desde el ahorro y los ingresos laborales/contractuales			
	Declaración de Renta			
	Tributación por inversiones en el exterior			
	Empresas unipersonales			
	Sociedades de			

TABLA 2. MALLA ACADÉMICA. FUENTE: REALIZACIÓN PROPIA

Programas educativos modulares

Se desarrollará la producción de una amplia base de contenido audiovisual (videos) con varios niveles de profundización en cada uno de los once temas mencionados previamente. Estos videos podrán ser combinados de diferentes formas, generando rutas de aprendizaje de acuerdo a un perfil predefinido o un perfil individual generado a partir de encuestas a cada estudiante.

2.1.1.1. Programas por perfil y/u objetivo predeterminado

La estructura del contenido de los programas es predefinida y asignada a un perfil u objetivo con el cual **el cliente podrá identificarse** con mayor facilidad;

Un ejemplo es el *perfil de estudiante escolar*, que tendrá asignado programas con una ruta de contenidos estructurada para generar cultura de ahorro, entendimiento del valor del dinero en el tiempo y de productos financieros básicos. El *perfil de doctor* tiene una ruta estructurada alrededor de tipos de contratación, optimización tributaria y entendimiento de riesgos financieros.

Ahorro y planeación	Endeudamiento	Valor del dinero en el tiempo	Psicología, Finanzas Conductuales
El propósito de la planeación financiera	Concepto y tipos de endeudamiento	Concepto de inflación y valor real	El verdadero objetivo del dinero
Conceptos, Ingreso, Gastos, Activos y Pasivos	Productos de deuda en Colombia	Historia del dinero y la inflación	Creando la cultura de ahorro
Productos de ahorro en Colombia	Tasa de interes y costo del dinero	Conceptos valor presente, futuro, tasa de descuento	Paradigmas en nuestras finanzas
	Costos adicionales en endeudamiento		
El consumo responsable		Formulación del valor del dinero en excel	Decisiones irracionales
Formulación básica en excel		Mecanica monetaria de los bancos centrales	
		Matematicas financieras en la inversión y endeudamiento	

TABLA 4. RUTA DE APRENDIZAJE - PERFIL ESTUDIANTE ESCOLAR

FUENTE: REALIZACIÓN PROPIA

Administración de riesgos	Optimización tributaria	Contratación e ingresos laborales
Concepto de riesgo/retorno y tipos de riesgos	Conceptos y tipos de impuestos	Tipos de contratos laborales en Colombia
Riesgos de acuerdo al ciclo de vida y económico	Escenarios e impuestos personales	Obligaciones del empleador (contratante) y empleado (contratado)
Protección del patrimonio	Estrategias para la optimización tributaria personal y en el hogar	El ingreso total del empleado o contratista y sus descuentos
El sistema asegurador en Colombia		
Productos para administrar el riesgo en Colombia	Optimización tributaria y beneficios en las pensiones	
Diversificación en las inversiones	Optimización tributaria a través del endeudamiento	
Esquemas fraudulentos de inversión	Optimización tributaria desde el ahorro y los ingresos laborales/contractuales	
	Declaración de Renta	
	Tributación por inversiones en el exterior	
	Empresas unipersonales	
	Sociedades de administración patrimonial familiar	

TABLA 3. RUTA DE APRENDIZAJE - PERFIL DE MÉDICO. FUENTE: REALIZACIÓN PROPIA

Por otro lado, para los programas por objetivos, un ejemplo enfocado en “Optimización Tributaria”, generará un programa con ruta de aprendizaje que tendrá información sobre declaración de renta, retenciones en la fuente, subsidios tributarios, empresas unipersonales, entre otros. Mientras que un objetivo de “Adquisición de Vivienda” tendrá un programa estructurado alrededor de tipos de ahorro, inversión inmobiliaria, modelación de inversiones, declaración de renta, protección del patrimonio y sus productos en Colombia, tipos de endeudamiento, entre otros.

Ahorro y planeación	Endeudamiento	Inversión	Administración de riesgos
	Concepto y tipos de endeudamiento	Concepto de riesgo/retorno y tipos de inversión	Concepto de riesgo/retorno y tipos de riesgos
Conceptos, Ingreso, Gastos, Activos y Pasivos	Productos de deuda en Colombia	Tasa de interes y retorno sobre el dinero	
Productos de ahorro en Colombia	Tasa de interes y costo del dinero	Costos adicionales en las inversiones	Protección del patrimonio
	Costos adicionales en endeudamiento	Formulación de inversiones en excel	El sistema asegurador en Colombia
	Optimización del costo de la deuda		Productos para administrar el riesgo en Colombia
Estrategias para lograr objetivos	Derechos y obligaciones como acreedor y deudor	Inversión en Fondos de Inversión Colectiva	
	Protección al consumidor financiero	Inversión inmobiliaria	
Diseño de tu plan financiero	Riesgos del endeudamiento		
Diseño del plan financiero para el hogar	Alternativas en situación de insolvencia		
	Las centrales de riesgo; sus beneficios e impacto en nuestras finanzas		

TABLA 5. RUTA DE APRENDIZAJE - ADQUISICIÓN DE VIVIENDA

FUENTE: REALIZACIÓN PROPIA

Optimización tributaria
Conceptos y tipos de impuestos
Escenarios e impuestos personales
Estrategias para la optimización tributaria personal y en el hogar
Optimización tributaria en la inversiones
Optimización tributaria y beneficios en las pensiones
Optimización tributaria a través del endeudamiento
Optimización tributaria desde el ahorro y los ingresos laborales/contractuales
Declaración de Renta
Tributación por inversiones en el exterior
Empresas unipersonales

TABLA 6. RUTA DE APRENDIZAJE - OPTIMIZACIÓN TRIBUTARIA. FUENTE: REALIZACIÓN PROPIA

2.1.1.2. Programas por perfil individual

Una mayor personalización de los programas se logra a través de la identificación de los conocimientos y objetivos de cada individuo. A través de la página de internet propia, el cliente realizará una encuesta sobre su edad, profesión, ocupación, estado civil, núcleo familiar, conocimientos y objetivos financieros. A partir de la información suministrada, un programa le asignará un perfil, identificará sus objetivos y necesidades de aprendizaje, para finalmente sugerirle un curso con una ruta personalizada. El cliente podrá ver de forma visual su ruta de aprendizaje, retirar o incluir contenidos.

2.1.1.3. Programas customizables

Finalmente, en los programas 100% customizables, el estudiante tendrá la libertad de observar los contenidos de profundización en los once campos y escoger adentro de la amplia base de videos los contenidos audiovisuales que desea utilizar para su aprendizaje. Podrá diseñar su programa educativo, mientras define si desea tomar u omitir módulos como prerrequisitos para temas con mayor complejidad.

2.1.2. Opciones de profundización

Entre las recomendaciones identificadas por TIAA para generar mayor efectividad en el “cambio de comportamiento”, se resalta; 1) el énfasis en la retroalimentación (feedback) y 2) el aprendizaje práctico. Estas opciones se realizan presencialmente o de forma remota en modalidad sincrónica, son programadas cíclicamente en donde se rotan los temarios de los once campos de acuerdo a la demanda o mayor interés percibido en algunos temas. Son comunicados a la comunidad de estudiantes durante todo el año y el estudiante podrá inscribirse por evento o periodicidad.

2.1.2.1. Conversatorios

Son impartidos de forma abierta o cerrada a estudiantes que hayan culminado programas modulares que deseen discutir y realizar la resolución de inquietudes. Son

sesiones grupales en donde cada participante tendrá tiempo para realizar preguntas, discutir y escuchar las conversaciones entre estudiantes y profesor.

2.1.2.2. Talleres asistidos

En esta opción de profundización se le presentarán a los estudiantes casos de situaciones financieras que las personas podrían enfrentar; desempleo, hijos, estudios, calamidades, enfermedades, movimientos en precios de mercado para sus inversiones, iliquidez en activos, oportunidades de inversión, entre otros. El cliente analizará, se enfrentará a decisiones y traerá los posibles eventos a su situación financiera personal, mediante el cargue de su situación financiera personal en una hoja de cálculo que genera simulaciones de eventos.

2.1.3. Material gratis

Más que un diferenciador, son productos audiovisuales y didácticos que tienen un objetivo estratégico al permitir generar reach, engagement y awareness, crear bases de datos, comunidad, reconocer tendencias, testear o validar productos y contenidos para programas más especializados. Además, su propósito es construir reconocimiento y reputación en el medio, tanto en el consumidor final como en los canales y aliados potenciales. El material gratis incluye webinars, hojas de cálculo y videos académicos distribuidos por la página de internet propia y a través de redes sociales, especialmente Youtube. Esta plataforma se considera indispensable para el mercado objetivo ya que, además de generar una proporción de los ingresos, es la red social más usada en Colombia por el mercado objetivo, incluso por encima de Facebook (Hootsuite y We Are Social Inc, 2019, s. f.).

2.1.4. Programas por demanda

Aunque el enfoque del Centro Especializado en Educación Financiera es la educación digital, de forma alternativa se ofrecen programas presenciales o en acceso remoto, los cuales están dirigidos únicamente a empleadores, colegios o a través de alianzas con entidades educativas, privadas, públicas y solidarias. Adentro de esta categoría se incluyen los

programas de profundización por demanda, correspondientes a aquellos con contenido específico solicitados por empleadores o asociaciones. Un ejemplo sería un programa con profundización en pensiones para un empleador, en este caso se generará una ruta de contenido a partir del campo de “Planeación Pensional” y que será instruido sincrónicamente por un tutor en las modalidades ya mencionadas.

2.2. Beneficios del producto basado en Tecnología Educativa

- Educación disponible durante todo el año, en todos los temas de finanzas personales. No es necesario esperar a que una entidad lance o imparta un programa temporal.
- Contenido relevante y modalidades de aprendizaje a la medida, logrado en combinación con la Educación Modular:
 - El estudiante puede diseñar y personalizar **el contenido** de los programas en los campos que desee. Eliminación de contenidos irrelevantes.
 - Programas educativos diseñados de acuerdo a perfiles predeterminados y teniendo en cuenta los conocimientos y objetivos individuales.
 - El cliente puede escoger el estilo de clase que desee, siempre sin necesidad de desplazamientos;
 - Microlearning: Programas con enfoque solo en temas específicos y relevantes.
 - Asincrónica – Self pace; Programas con metodología de educación que permite flexibilidad en ritmo de progreso, disponibilidad de horario y contenido completo, sin perder retroalimentación gracias a la plataforma utilizada.
 - Blended; Programas con combinación de metodología self-pace y sincrónica para solucionar inquietudes y aplicación práctica asistida.
 - Posibilidad de acceso desde computador de escritorio o dispositivo móvil.
- Una experiencia agradable para el estudiante, gracias a Matrix LMS:

- Espacios digitales de colaboración en donde el estudiante tiene acceso a Wikis, Chat Rooms y en cada video habrá un Foro para realizar discusiones sobre los temas instruidos.
- Los estudiantes tienen su propio perfil (con avatar o foto) para observar su progreso, hacer seguimiento e incluso publicar sus rutas de aprendizajes en redes sociales.
- Retroalimentación adaptativa programada; de acuerdo a las calificaciones de los estudiantes durante el progreso de sus programas, se generan observaciones y recomendaciones de material o ejercicios adicionales para que refuercen temas específicos.
- Interacción motivacional con reconocimientos escritos e insignias ganadas a medida que avanzan en los programas.
- Inclusión de juegos durante los programas para reforzar el entendimiento de conceptos, memorización y motivación. Los juegos tienen leaderboards para competir e interactuar.
- La aplicación práctica por medio de simulación de casos (talleres), la cual permite:
 - Mejor absorción de conocimiento,
 - Aprendizaje por medio de interactividad con el simulador y tutor
 - Preparación al fracaso y aprendizaje basado en errores, reconocimiento de causas y posibilidad de practicar ilimitadamente para desarrollar destrezas de decisión.
 - Reconocimiento de escenarios fuera de la teoría.
 - Promueve concretamente el “cambio de comportamiento” hacia la planeación y ejecución financiera.

3. Validación de la oportunidad

3.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

Con el propósito de identificar conductas y comportamientos que validen el interés del mercado objetivo hacia la educación financiera, así como aquellos clientes potenciales con mayor facilidad para tomar los programas, se realizaron indagaciones a través de una encuesta, sobre la cual los resultados más generales se encuentran en el anexo 1, una profundización de las investigaciones en conductas relacionadas en numerales anteriores y apoyo en otras investigaciones realizadas por la consultora Price Waterhouse Cooper (PwC) y TIAA Institute que desarrolla el GFLEC Personal Finance Index. Por último, hubo soporte académico a partir del curso virtual en Behavioral Finance de la Universidad de Duke y cartilla generadas por el Autorregulador del Mercado de Valores –AMV-.

3.2. Principales hallazgos o insights

Entre los hallazgos obtenidos, se destacan los siguientes:

1. “Nos educamos en Finanzas Personales, porque “ya” sabemos que es importante”.

Más del 90% de las personas, sin importar su edad, estrato o profesión, reconocen la importancia de educarse en finanzas personales, en donde cerca del 43% ya ha tomado al menos un curso de finanzas personales. De forma particular, en su mayoría han sido Administradores por educación o aplicación profesional. Evidenciamos una correlación hacia la cercanía del manejo del dinero y la disposición a formarse en Finanzas Personales.

Estrategia: Como Early adopters se alcanzará a población con noción establecida en la importancia de sus finanzas; profesionales afines y personas que por la etapa de su vida se encuentran en decisiones financieras importantes. En el numeral 3.3 se extiende esta información.

2. **“No tenemos tiempo o no sabíamos”**. Quienes no han tomado cursos, expresan no haberlo hecho por **falta de tiempo**, en donde los profesionales de la salud se destacan, o por **no haber tenido conciencia** de la importancia hasta que se les mencionó el tema, pero aun así están dispuestos a formarse. Solo el 31% considera no estar dispuesto a tomar un curso en Finanzas Personales, ya que expresan haberse formado empíricamente (13%) o no lo consideran necesario (18%).

Estrategia: Con respecto a la falta de tiempo, la oferta de valor le permite al cliente escoger contenidos, metodologías que se adapten a su tiempo y movilidad, e incluso enfocarse solo en lo que le sea relevante.

Para el caso de aquellos que consideran que se encuentran formados empíricamente, si bien no son considerados Early Adopters o incluidos en las proyecciones financieras, existen programas de mayor complejidad como lo son optimización tributaria, empresas unipersonales, inversiones alternativas, entre otros.

3. **No existen anclas en el mercado. “No sabemos cuánto cueste, pero confiamos en una universidad”**. El cliente en general no sabe cómo valorar los atributos ni cuánto puede costar un programa de educación en finanzas personales, no obstante, existe una preferencia por la reputación y confianza a la hora de escoger un proveedor o programa educativo. A pesar de que las finanzas personales no es un campo de aplicación profesional, se prefiere acudir a una universidad, seguido de un experto independiente y finalmente, casi sin ninguna preferencia, a una entidad financiera. Se destaca que en promedio no hay disposición a pagar a una entidad financiera más de la mitad de lo que se pagaría a una universidad o Experto Independiente.

Estrategia: La alianza con entidades universitarias para impartir programas conjuntos se identifica como un objetivo esencial para la continuidad del negocio. Se incentiva una cultura de cooperación más que de competencia para lograr el crecimiento del negocio.

4. **“Preferimos algo personalizado, pero hasta cierto precio”**. No existe una preferencia significativa hacia el aprendizaje por medio de simulaciones a partir de la situación

individual del cliente vs el aprendizaje por medio de ejercicios de libro. Por otro lado, sí existe una disposición a pagar cerca de 1.4 veces más por un programa educativo con contenido personalizado vs un curso con contenido estándar impartido a un grupo.

Estrategia: La opción de simulación sería un gran diferenciador en el mercado actual, no obstante, al no encontrar hasta el momento evidencia suficiente sobre su viabilidad, esta opción de profundización se plantea para el largo plazo y sujeto al crecimiento previo del centro educativo. Por otro lado, la personalización es el pilar de la oferta a través de la educación modular y medios digitales. Este es un servicio que no se ofrece por ningún competidor actualmente.

5. **“Confiamos en quienes conocemos”.** La mayor parte de la población adulta recurre a amigos y familiares antes que a profesionales por consejo financiero (Ambuehl et al., 2014),

Estrategia: La promoción y publicidad comprende un alto componente en comunicación voz a voz, el cual se explica mejor en el numeral 4.5.3.

6. **“Pedimos consejo cuando nos toca”.** Las principales causas por las cuales se busca consejo financiero es; al momento de tomar una decisión financiera importante como comprar casa, invertir o generar ahorro (42%), cuando se cae en crisis financiera por deuda, gastos imprevistos, desempleo o falta de liquidez (25%) y al pasar por eventos importantes en la vida, como lo son; matrimonio, nacimiento de hijos, divorcios, cambio de trabajo, entre otros (10%).

Estrategia: Hemos segmentado psicosocialmente al mercado objetivo, reconociendo los eventos y las etapas de vida que impulsan la formación en finanzas personales (ver numeral 3.3), estos perfiles concentraran el mayor esfuerzo de publicidad y promoción a través de medios digitales (ver numeral 4.5.3).

7. **“Aplicamos efectivamente si estamos motivados y puede que necesitemos más ayuda personalizada”.** En relación con la efectividad de programas educacionales en Finanzas Personales, TIAA ha descubierto que la calidad del contenido solo aporta al alfabetismo

o resultados académicos, pero el cambio de comportamiento en la toma de decisiones es generado por la inclusión de *retórica motivacional dirigida*. Por otro lado, existen otras variables como la motivación o subestimación en algunos segmentos poblacionales que generan que los programas estandarizados tengan indiferentemente un impacto positivo o negativo en la mejora de decisiones financieras. La población con impacto negativo, dice TIAA, necesitará de programas más personalizados y con un componente importante de retórica motivacional.

Estrategia: En el numeral 2.2 se describen los beneficios atribuibles a la oferta gracias a la inclusión de Tecnología Educativa. “Una experiencia agradable para el estudiante” busca incentivar la motivación e incluye características que involucran la relevancia del contenido, la retórica enérgica en la instrucción del mismo, retroalimentación adaptativa, espacios de interacción y discusión, juegos, entre otros. Quienes necesiten mayor apoyo, tienen opciones de profundización en donde se puede interactuar personalmente con tutores, mientras quienes subestiman el contenido o ya tienen conocimiento pueden adaptar los programas con contenidos más complejos y relevantes a sus intereses específicos.

8. **“Pensar en nuestras finanzas nos estresa. Si mis empleados están tranquilos financieramente, serán más productivos”.** La conciencia de los empleadores hacia el ofrecimiento de educación financiera a sus empleados ha sido una tendencia en aumento, lo anterior se debe al impacto que tiene el estrés en la productividad. De acuerdo con PwC, el 38% de los empleados no están preparados para sus necesidades de liquidez en el corto plazo, y el 54% expresa que sus finanzas representan el mayor motivo de estrés en su vida (Price Waterhouse Coopers 2020, s. f.).

3.3. Perfil básico de los Early Adopters

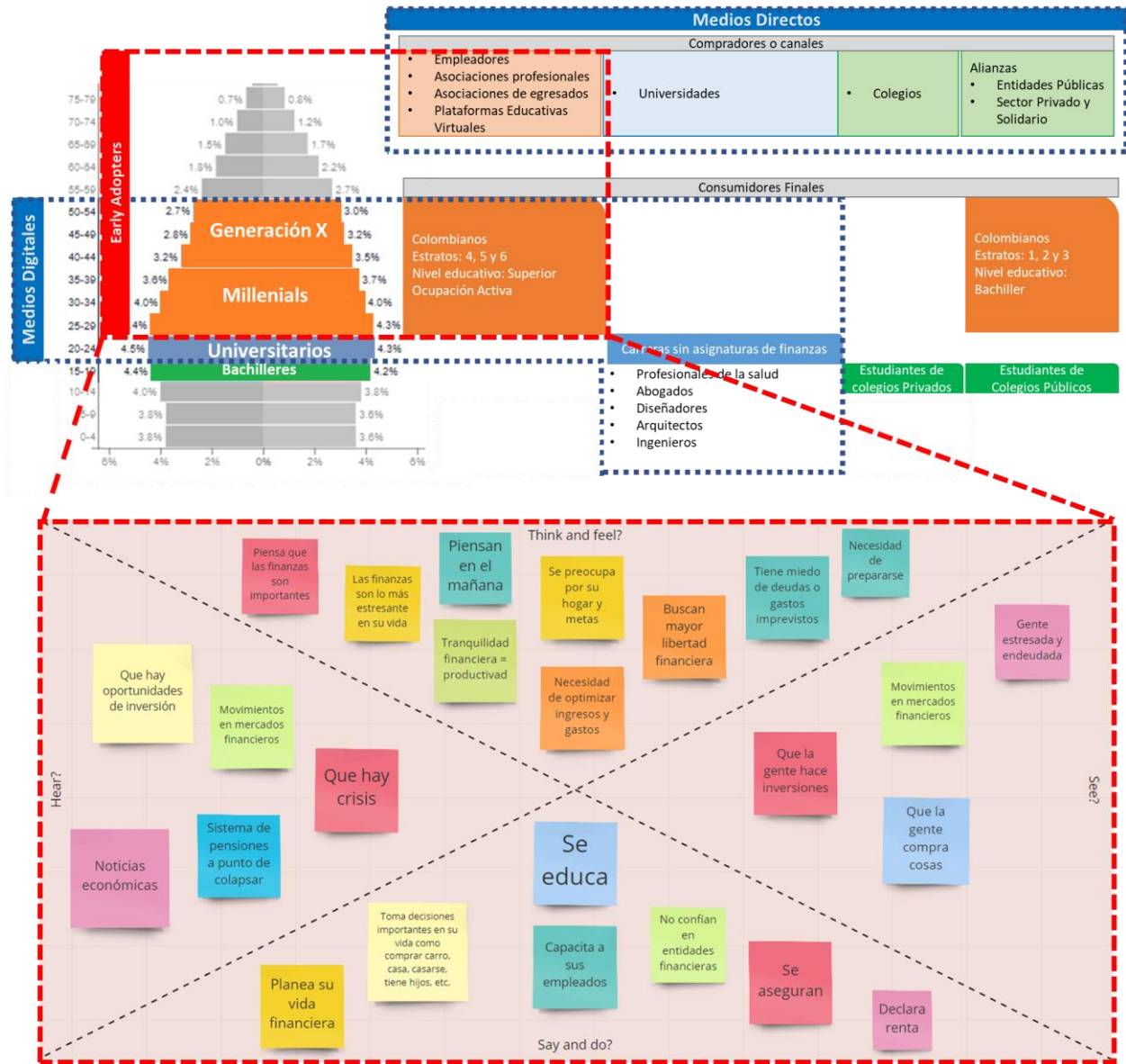




FIGURA 4. PERFIL DE LOS EARLY ADOPTERS (1). FUENTE: REALIZACIÓN PROPIA

Para la definición del perfil de los Early Adopters, el aspecto más relevante que se descubrió es que existe una discrepancia importante entre “la necesidad” y “el interés” en el mercado objetivo; A partir de las conclusiones del estudio realizado por la CAF y las actividades en la “validación de la oportunidad”, se descubrió que **el mayor interés hacia la formación en finanzas personales, no se encuentra en la población más vulnerable;** personas de menores estratos o con profesiones no afines a las finanzas, de hecho debe ya existir una conciencia hacia la importancia de la administración de recursos o encontrarse motivado por eventos importantes durante su vida. Lo anterior, también deja por fuera a los estudiantes de colegios y parcialmente a universitarios, ya que hasta el momento no han percibido la necesidad de administrar ingresos. Siendo así, debe haber una combinación entre necesidad, conciencia e interés como Early Adopter.

Los Early adopters son hombres y mujeres de la Generación X y Millenials, de estratos 4, 5 y 6 con nivel académico superior y ocupación activa (empleados o independientes), que ya han desarrollado una conciencia hacia la importancia de sus finanzas personales; generalmente debido a su educación o aplicación profesional. Personas que a pesar de pensar que las finanzas son un tema estresante en su vida, están dispuestos a prepararse para alcanzar sus objetivos, enfrentar el futuro o solucionar hoy eventos financieros individuales y en su hogar. Administran sus recursos, declaran renta y planean financieramente, así sea de una forma específica o general. Además, son candidatos

potenciales para tener próximamente, o ya están viviendo, eventos importantes como compra de vivienda, crisis financiera, desempleo, matrimonio, entre otros. Tienden a ver o escuchar que hay oportunidades de inversión, personas estresadas por sus deudas, que la economía está bien o en crisis, que el sistema pensional va a colapsar, entre otras noticias económicas.



FIGURA 5. PERFIL DE LOS EARLY ADOPTERS (2). FUENTE: REALIZACIÓN PROPIA

4. Plan de mercadeo

4.1. Entorno económico del emprendimiento

Durante el numeral 1.1.4 se realizó la exposición del entorno del sector en donde se destacaba una reciente conciencia gubernamental, impulsada por la OCDE, que ha derivado en iniciativas como el lanzamiento de la Estrategia Nacional de Educación Económica y Financiera - ENEEF, la intención de participación del sector privado, solidario, público y académico, y la obligatoriedad de las entidades vigiladas a desarrollar programas educativos. En el numeral 4.3.5 se extenderá la información del entorno competitivo, en donde vale la pena anticipar la identificación de los competidores directos; cuatro universidades y tres expertos independientes o consultoras. Las universidades son la preferencia del mercado de acuerdo al estudio realizado en la validación de la oportunidad, no obstante, actualmente no tienen programas educativos recurrentes en el campo de las finanzas personales. Por otro lado, los expertos independientes se enfocan en diseñar cursos estandarizados o asesorías. En ninguno de los competidores existe una oferta que imparta programas personalizados de acuerdo a los conocimientos y objetivos individuales de los clientes, y que puedan estar disponibles 24/7 durante todo el año. Como ya se ha ilustrado, esto lo logra el Centro Especializado en Educación Financiera gracias al enfoque en Tecnología Educativa y Educación Modular. En todo caso, la estrategia a mediano plazo es poner en marcha este tipo de educación y generar alianzas, principalmente con universidades, para lograr beneficios recíprocos de metodología y reputación.

4.1.1. Mercado Total Disponible

Debido a la informalidad en la educación de finanzas personales, el dimensionamiento del mercado a partir de la información de ingresos por sector o competidores líderes es limitado. No obstante, la demanda potencial se ha sustentado a partir del dimensionamiento del mercado objetivo descrito en el numeral 1.1.3, el cual comprende una segmentación demográfica por ciudad, estrato, edad y estado ocupacional. Para cuantificar el tamaño del

mercado potencial se recurrió a la información demográfica publicada por el DANE y las alcaldías de las ciudades correspondientes; Población por ciudad (Tiempo, 2019), población por estrato (Ciguenza, 2019), participación etaria (*Pirámide poblacional en Bogotá / SALUDATA*, 2019) (Alcaldía de Medellín, 2020) y tasa de desempleo (Banco de la República, 2020) una vez filtrado el segmento de la población activa. Posteriormente, y a partir de la encuesta realizada en la validación de la oportunidad, se ajusta el mercado de acuerdo a su “intención o interés” de tomar un programa educativo en finanzas personales, en donde se identificó que solo el 31% no está dispuesto a tomar programas educativos en finanzas personales ya que expresan haberse formado empíricamente o no lo consideran necesario (ver numeral 3.2).

Lo anterior arrojó un mercado inicial de **2'286.089 personas**, distribuidos entre los segmentos así:

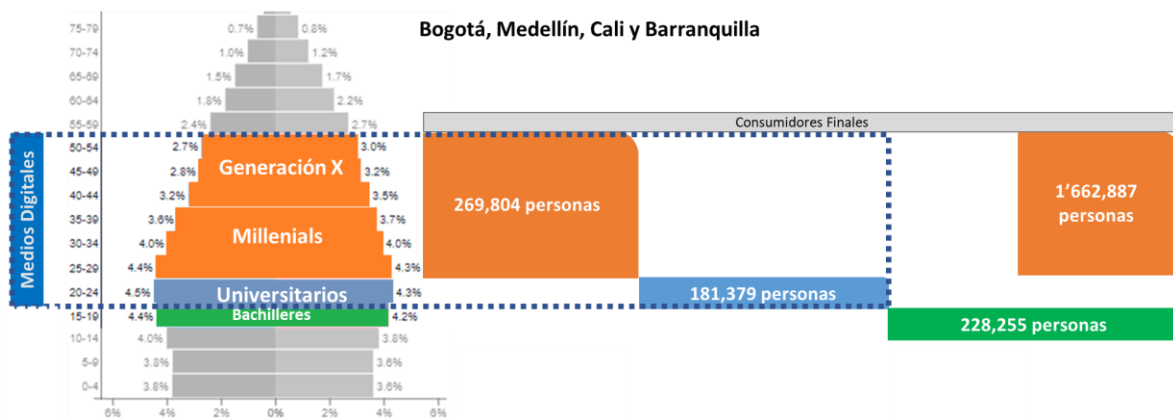


FIGURA 6. DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO TOTAL DISPONIBLE. FUENTE: REALIZACIÓN PROPIA

Limitaciones y consideraciones del cálculo:

1. El segmento de universitarios comprende la totalidad de la población entre edades de 20 y 24 años, independiente de si están cursando carreras afines o no en finanzas o si no están cursando algún estudio universitario en absoluto.
2. La población con edad entre los 25 y 54 años, segmentada por estrato, se asume como un total indiferente de su nivel de estudio académico alcanzado.

3. Si bien se ha segmentado el mercado, existe un potencial importante por fuera del mercado objetivo aquí definido, entre los aspectos más relevantes se encuentra la exclusión de ciudades intermedias, población inactiva en las cuatro ciudades elegidas y se está subestimando el alcance que podría tenerse gráficamente debido a la naturaleza digital y los esfuerzos conjuntos en alianza con entidades públicas, privadas y solidarias.

4.1.2. Participación y/o mercado esperado

Durante los primeros seis años se busca llegar al 0,67% del mercado inicial o un acumulado total de 15.600 clientes; 615 en el primer año, 1782 en el segundo, 2710 en el tercero, 3288 en el cuarto, 3556 en el quinto y 3647 en el sexto años. En el numeral 9, Plan Financiero, se puede observar con mayor detalle los supuestos para las proyecciones.

4.2. Tipo de clientes del producto

Como se describió en el numeral 1.1.3 Mercado Objetivo, el cliente final o consumidor es siempre un individuo, el cual podrá adquirir la educación directamente o a través de un “canal o comprador” al cual esté vinculado. Siendo así, el modelo de negocio comprende los dos tipos de cliente; B2C y B2B.

B2C

- **Perfil Demográfico:** colombianos en las cuatro principales ciudades entre los 20 a 54 años, subdivididos de acuerdo con su generación etaria. Estratos 4, 5 y 6 con ocupación activa; Empleados, independientes o estudiantes universitarios en carreras sin asignaturas de finanzas.
- **Personalidad:** El punto 3.3 presenta el perfil psicológico del mercado objetivo, en donde se resalta como habitual que tanto Millenials como Generación X comparten el sentimiento de **no tener tiempo**.
- Los universitarios y millenials más jóvenes se interesan en **trabajar en lo que les gusta** y en **objetivos individuales**. A pesar de no considerarlo su prioridad, reconocen la importancia del dinero para lograr sus **deseos; viajar**, tranquilidad, relacionarse y

comunicar sus ideas. No son fieles a una marca y **se interesan en experiencias** que tengan un impacto positivo en su **bienestar físico, mental y social.**

- La Generación X tiende a ser menos arriesgada, ven mayor **seguridad** en el empleo y sus objetivos se amplían hacia su **hogar e hijos.** Son **autosuficientes** y tienen claro qué necesitan en su vida. Se resisten a envejecer, aunque tienen **menor facilidad para adoptar la digitalización.**

B2B; entidades como canal o comprador, ubicadas en Colombia;

- **Empleadores del segmento pyme y empresarial, y colegios privados**

- Contexto; Contratación directa de los programas como parte de programas de bienestar laboral.

Su proceso de compra tiende a ser más largo que en B2C dado que están sujetos a presupuestos, evaluación de cotizaciones, aprobaciones y planes de bienestar predefinidos.

Prefieren la realización de talleres antes que cursos virtuales grabados para sus empleados o estudiantes, y consideran a sus aliados bancarios como un medio sin costo para impartir los programas de bienestar financiero.

- **Asociaciones profesionales, de egresados y universidades.**

- Contexto; Uso de los programas educativos como parte de beneficios o formación complementaria para sus vinculados. Los programas pueden ser contratados directamente o solo ser comunicados, lo cual es muy útil para segmentar el awareness.

- **(Alianzas) Entidades Públicas, Privadas, y del sector Solidario**

- Diseño y uso conjunto de los programas para atención de público más vulnerable a nivel nacional.

4.3. Análisis Competitivo

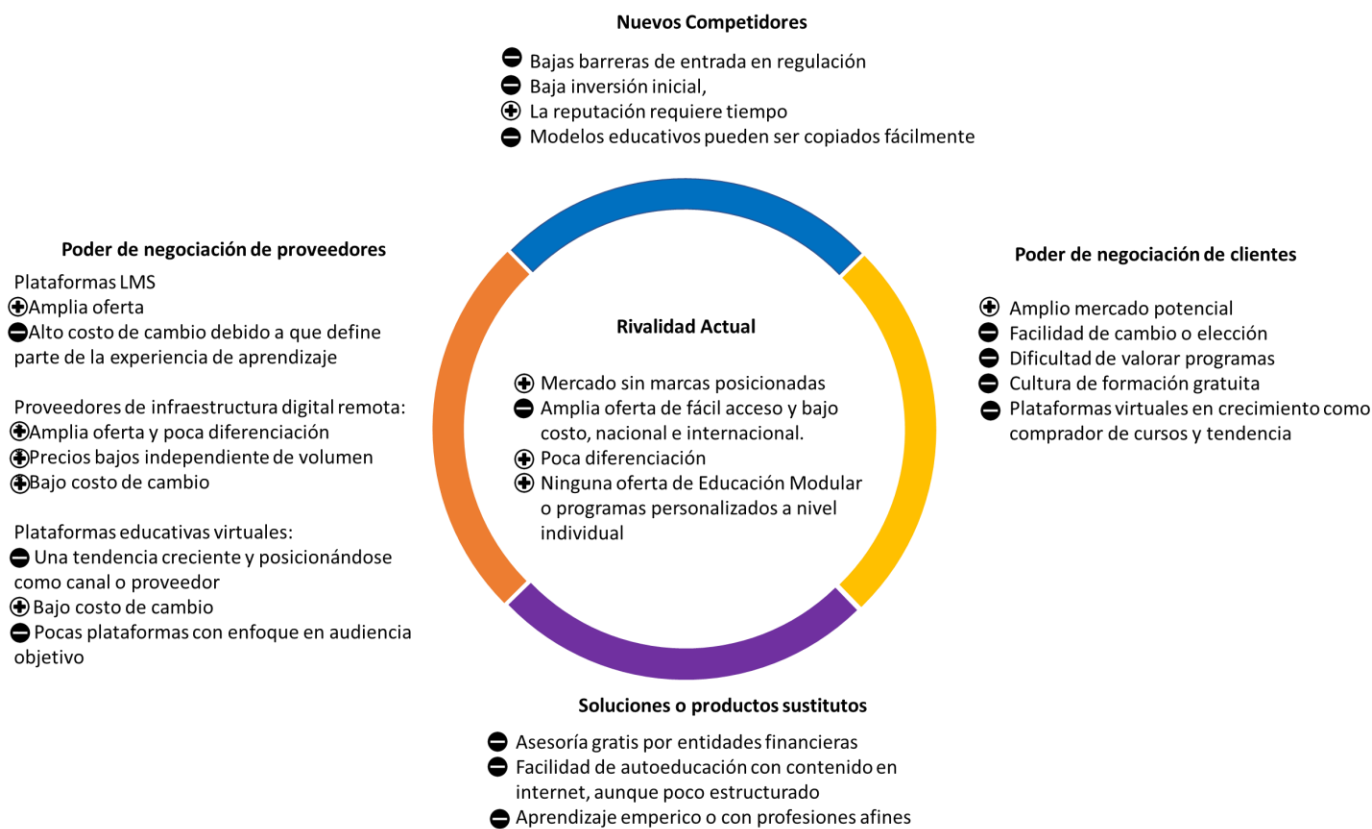


FIGURA 7. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER. FUENTE: REALIZACIÓN PROPIA

4.3.1. Poder de Negociación de Proveedores,

La Educación se está transformando.

- **Plataformas LMS**

Las plataformas Learning Management Systems son plataformas digitales utilizadas por centros educativos para impartir educación, administrar programas, evaluaciones, entre otras. Entre las más conocidas a nivel global se identifica a Blackboard, ampliamente utilizada por universidades y colegios. No obstante, en la actualidad existe una innumerable oferta con distintos servicios, herramientas para profesores y estudiantes, integración con

servicios de almacenamiento en la nube, etc. Entre los proveedores identificados se encuentran; Blackboard, Canvas, Schoology, Google Classroom, Edmodo, Moodle, LearnUpon LMS, Pah LMS, entre muchas otras. Para el proyecto se seleccionó a Matrix LMS dado que tiene un modelo de suscripción adaptado al tamaño del centro educativo y permite todos los beneficios de nuestra oferta de valor (ver numeral 4.5.2.1). Si bien se observa una amplia oferta, el costo de cambio podría ser significativo debido a la diferenciación y a que la experiencia de los cursos se basa en las herramientas y usabilidad desarrollada por cada plataforma.

- **Plataformas virtuales de acceso remoto:**

Existen una amplia oferta y proveedores de plataformas para la realización de conferencias con fines educativos y profesionales. Se caracterizan por ser de fácil acceso, muy bajo costo y poca diferenciación. Actualmente los líderes en el mercado son; Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, Amazon Chime, CiscoWebex, StreamYard, entre otros. Los precios varían de US15 a US30 al mes e incluyen, en algunos casos, otros servicios de la empresa proveedora.

- **Plataformas educativas virtuales:**

Si bien la modalidad presencial ha sido de preferencia, el surgimiento de plataformas educativas virtuales como Platzi, Coursera, Crehana, entre otras, han abierto espacio para que expertos independientes publiquen contenido, e incluso que universidades alcancen audiencias de forma internacional. Estas plataformas no son competidores, pero se posicionan como proveedores de infraestructura, o clientes compradores dependiendo de la negociación; una plataforma puede servir como canal para distribuir un curso o puede comprar los derechos para publicarlo en su plataforma. Debido a que el consumo de material educativo a través de estas plataformas es hoy una tendencia en crecimiento, las plataformas han estado adquiriendo mayor poder de negociación. Estas plataformas ofrecen acceso a cursos individuales, certificados y membresías anuales, lo cual permite satisfacer diferentes necesidades y nichos; Los **cursos individuales** están dirigidos a audiencia que busca

conocimientos específicos, los certificados por universidades internacionales permiten validación profesional en hoja de vida, y **las membresías** son ideales para audiencia que desean educación continua para especializarse en ciertos campos por una cuota mensual o anual. Adicionalmente, las membresías están siendo adoptadas por empleadores como parte de sus programas de bienestar y formación, siendo una alternativa para que sus empleados tengan acceso no solo a cursos en finanzas personales, pero también en otros campos. Si bien, son una tendencia, carecen de retroalimentación, personalización o adaptación de contenido, en especial en temas específicos relacionados a un país como regulación, impuestos, soluciones o productos en la industria nacional, etc.

4.3.2. Poder de Negociación de Clientes

- **Plataformas educativas virtuales:**

Como se mencionó previamente, las plataformas educativas virtuales pueden participar como proveedores o clientes, pero al ser una tendencia han aumentado su poder de negociación.

- **Consumidor final y comprador/canal**

El mercado se caracteriza por ser significativamente amplio a nivel de consumidor final y comprador, una alta facilidad de cambio y preferencia por la reputación del proveedor en programas de alto costo. Adicionalmente, como se mencionó en el numeral 3, se evidencia una dificultad por parte del cliente para valorar tanto los atributos como definir precios justos, lo anterior implica que sea necesario inversión significativa en publicidad para educar al cliente sobre los beneficios y anclar la valoración de los programas.

4.3.3. Nuevos competidores:

Como proveedor de educación informal no existen barreras legales para entrar a la industria. Los modelos educativos y contenido de programas son fácilmente copiados en la industria y gracias a la digitalización, hoy cualquier persona sin filtro de su conocimiento o

intención, puede publicar contenidos educativos en finanzas de una forma muy sencilla y con una mínima inversión. Las barreras, como se ha mencionado anteriormente, dependen más de las preferencias del mercado por la reputación, en donde las universidades y profesionales con reconocimiento comprobado son los más adecuados para atraer el mercado.

4.3.4. Productos sustitutos:

Como posibles alternativas para satisfacer los beneficios de la educación en finanzas personales, se identificó que en Colombia aún existe la cultura de que la **asesoría financiera** debe ser entregada gratuitamente por los proveedores de servicios financieros; Fondos de Pensiones, Bancos, etc. Países como Estados Unidos han presentado una transición a expertos independientes certificados, dado que se ha reconocido ampliamente el conflicto de intereses que tiene una entidad (a través de un vendedor, no necesariamente asesor experto) a limitar la información a los beneficios de su portafolio. Otra alternativa identificada es la **autoeducación** a través de contenido gratuito en internet, que aunque no suele ser estructurado, es una opción en educación en donde no es primordial la obtención de un título con aplicación profesional; como es el caso de las Finanzas Personales.

Por último, a través del ejercicio de “validación de la oportunidad” se evidenció que un número de individuos han obtenido los conocimientos necesarios para administrar adecuadamente sus finanzas personales a través del **aprendizaje empírico** o con **profesiones afines**.

4.3.5. Competidores Existentes

El entorno competitivo en Educación de Finanzas Personales se caracteriza por; 1) no contar con marcas posicionadas en el mercado potencial, 2) fácil acceso a contenido y cursos, en ocasiones gratis, gracias a la digitalización y a una amplia variedad de proveedores locales y extranjeros, 3) baja diferenciación percibida en los programas educativos y 4) preferencia

por la reputación. Actualmente las alternativas para formarse en Educación Financiera, se encuentran a través de:

- **Universidades locales y extranjeras;**

En Colombia, algunas de las Universidades que han ofrecido cursos o seminarios en finanzas personales son la Universidad del Rosario, Universidad Javeriana, Politécnico Grancolombiano y CESA. Recientemente solo la Universidad del Rosario y la Javeriana tienen programas vigentes, la primera en modalidad self-pace y seminarios, y la segunda a través de edX.com.

Por otro lado, la oferta de universidades internacionales es muy amplia a través de plataformas educativas virtuales. Las dos plataformas más reconocidas dedicadas a distribuir programas de universidades son Coursera y edX, respecto a lo cual es muy relevante mencionar que funcionan a través de una modalidad de **self-pace gratis** y en donde el estudiante solo paga si desea un certificado de asistencia de la universidad. Esto presenta un reto muy importante para la viabilidad del negocio.

Bajo esta situación, se vuelve indispensable lograr alianzas con universidades, así como mayor valor al crear cursos personalizados dirigidos a nichos específicos y en temas especializados; tributario, norma pensional, contratación laboral, soluciones de inversión y crédito en Colombia.

- **Expertos independientes y consultoras en finanzas personales,**

Como otra alternativa existe la opción de acudir a expertos independientes, el portafolio de productos ofrecidos incluye; talleres empresariales, seminarios, charlas, cursos de autoestudio (self-pace) o guiados, coaching y estudio de casos; todos tanto en modalidad virtual como presencial. Entre algunas de los competidores identificadas se encuentran:

- Juan Camilo Gonzales, fundador de Accendo quien entrega asesoría y educación a través de las marcas Tranqui y MisFinanzasPersonales.co.
- Ikenga, con un amplio portafolio desde cursos básicos hasta programas de formación para mentores financieros,

- Juan Camilo Zuluaga, fundador de MisPropiasFinanzas, quien se enfoca en impartir formación financiera a personas naturales, principalmente a través de videos y seminarios en redes sociales y eventualmente con programas asincrónicos pagos.

Respecto a este segmento de independientes o consultoras, debe mencionarse que en Colombia no está regulada la figura de asesor financiero independiente, además una entidad educativa no puede realizar recomendaciones de inversión o distribuir productos financieros.

- **Programas de entidades financieras,**

Por regulación en Colombia, toda entidad financiera tiene la obligación de impartir educación financiera en la sociedad, además deben entregar toda la información necesaria a un cliente para que este comprenda plenamente las implicaciones de sus productos. Basta con ingresar a los portales digitales o preguntar a un asesor comercial para tener acceso a programas educativos de bancos, fondos de pensiones e incluso solicitar asesoría gratis. Como hemos mencionado, esta no es la preferencia del mercado para educarse; presenta un conflicto de intereses, generalmente quien entrega la información cae en la categoría de vendedor y no necesariamente un experto, finalmente el mercado no está dispuesto a pagar a estas entidades por dicha educación.

	Ayuda alcanzar el objetivo	No ayuda alcanzar objetivo
Interno	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Único programa educativo en finanzas personales con enfoque de personalización a través de Educación Modular • Enfoque en tecnología educacional, ofreciendo conveniencia, alcance y efectividad, 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Sin reputación establecida, • Alta inversión para el desarrollo de metodologías de educación personalizada, • Metodología educacional no comprobada en Finanzas Personales,

	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad para el estudiante de diseñar su programa educativo con los contenidos relevantes y deseados • Cursos diseñados y dictados por expertos certificados en planeación financiera (AMV, CFP), • No hay conflicto de intereses al no ser vendedor de productos financieros. • En el largo plazo, se dispondrá de una herramienta digital (app) complementaria para aplicar conocimientos y realizar planificación financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin disponibilidad continua o espacio propio para impartir los programas presenciales.
Externo	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Mercado muy amplio • Mercado con potencial de segmentación para instruir contenido específico y personalizados, lo cual no es ofrecido por instituciones educativas, ni en medios digitales, • Competencia no posicionada y en su mayoría informal, • Poca diferenciación en el mercado, 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Preferencia del mercado por entidades educativas con reputación, • Facilidad para generar oferta por parte de las Instituciones establecidas • Cultura de asesoría financiera gratis por proveedores de productos financieros, • Crecimiento de poder de negociación de plataformas educativas digitales, • Fácil acceso a oferta básica gratis en internet,

	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos medios de distribución de educación informal a través de plataformas digitales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado con dificultad para valorar atributos de productos y posible sensibilidad a precio. No existen anclas identificadas en mercado. • Riesgo de copia o robo de contenido digital
--	---	--

TABLA 7. MATRIZ DOFA. FUENTE: REALIZACIÓN PROPIA

4.4. Planeación estratégica

¿Por qué lo hacemos?

Porque existe un **analfabetismo** financiero generalizado en toda la sociedad, que afecta la salud emocional y limita el cumplimiento de sueños personales y familiares, además nos expone al conflicto de intereses de los participantes en el sector financiero o a ser víctimas de fraudes. Lo hacemos porque queremos proteger y **empoderar** a cada individuo a tomar decisiones que realmente le sean beneficiosas.

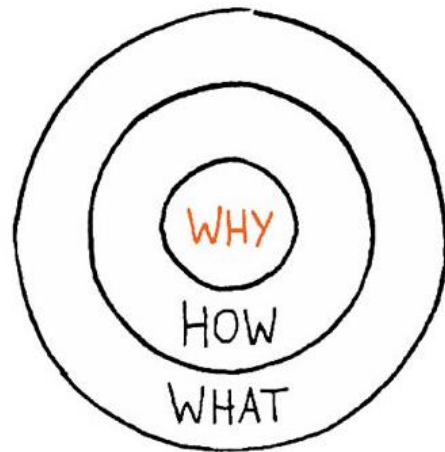
Lo hacemos porque estamos seguros de que un país educado financieramente, es un país con menor desigualdad, y mayor estabilidad social y económica.

¿Cómo lo hacemos?

Creando programas educativos en finanzas personales que promuevan las competencias necesarias para tomar decisiones informadas y apropiadas.

¿Qué hacemos?

Programas educativos con un enfoque tecnológico, diseñados pensando en una mayor personalización, conveniencia, alcance y efectividad que la educación tradicional.



4.5. Estrategia de mercado

4.5.1. Estrategia de precio

La definición de precio es uno de los retos más importantes para el negocio. A diferencia de la educación formal en donde existen patrones de acuerdo al nivel educativo, el prestigio de la universidad y el campo de estudio, la educación informal en finanzas personales no tiene ningún ancla para generar comparaciones. El ejercicio realizado en la validación de la oportunidad arrojó una disposición de cliente a pagar desde \$ 50.000 pesos hasta \$ 4'500.000 pesos. Aún más difícil, es el hecho de que un programa en sí puede ser tan variado en su contenido y metodología como el proveedor de educación lo desee; desde eventos gratis, hasta seminario, talleres, diplomados o cursos con cualquier duración.

La metodología de Educación Modular permite gestionar este reto, ya que los programas son entregados en bloques o módulos y los precios están definidos de forma estándar para cada módulo. Siendo así, el cliente podría construir su programa tan complejo y costoso como lo desee.

Programas modulares asincrónicos: Cada módulo tiene un precio de \$120.000 pesos y se busca que cada estudiante en promedio tome 3.5 módulos. Los programas por perfil u objetivos sugeridos e impartidos por la plataforma LMS tienen un mínimo de 3 módulos. El estudiante tendrá acceso a la plataforma durante un mes cuando compre de 1 a 4 módulos, dos meses cuando adquieran de 5 a 6 meses y así sucesivamente por cada dos módulos adicionales.

En modalidad asincrónica existen otro canal de distribución a través de plataformas educativas virtual, que es explicado en el numeral 6. Estos cursos son estandarizados, presentando únicamente los temas más básicos, no tienen la posibilidad de personalización por el cliente, ni tampoco cuentan con las herramientas interactivas de la plataforma LMS como retroalimentación, acceso a discusiones y aclaraciones con la comunidad, metodología práctica y por medio de juegos. No obstante, su temario es construido internamente con la

misma metodología de módulos. Su precio es de \$ 40 dólares y comprenden un temario equivalente a dos módulos por programa que excluye los beneficios anteriores.

Programas para opciones de profundización: En modalidad sincrónica, impartidas a través de conversatorios y talleres con acceso remoto o presencialmente tienen una duración de 16 horas; 4 sesiones de 4 horas cada una con un costo total de \$250.000 pesos. Las sesiones tendrán en promedio 1 estudiante por profesor.

Programas por demanda: Los programas ofrecidos a través de asociaciones, universidad, colegios o en alianza para ser instruidos de forma sincrónica, en acceso remoto o presencialmente, tienen un precio promedio de \$ 750.000 por estudiante y están conformados por un contenido equivalente a 5 módulos. Teniendo en cuenta que estos programas son adaptados a los intereses del comprador/canal, el cliente institucional también podrá personalizar los módulos adquiridos, cada uno con un precio de \$150.000 por estudiante. Las sesiones tendrán en promedio 16 estudiantes por profesor.

Todos los precios son ajustados mensualmente de acuerdo al IPC y la empresa mantiene un presupuesto de descuentos que inicia en el 30% en el primer año, 10% en el segundo, 8% en el tercero y 5% a partir del cuarto año para que sea utilizado por el área de mercadeo y ventas.

A continuación, se muestran los precios de la oferta de educación en finanzas personales que se encuentra vigente al momento de la investigación de mercado del presente negocio:

	Platzi	Udemy	Coursera	edX
<i>Productos</i>	Cursos self-pace por expertos.	Cursos self-pace por expertos.	Cursos self-pace por Universidades	Cursos self-pace por Universidades

<i>Precio</i>	Curso: Desde COP 142.900 Membresías: COP 110.000/mes	Curso: Desde USD 20 hasta USD 160	Curso: Gratis Certificado: Desde USD 50 o membresías de USD 40/mes sin límite de certificados	Curso: Gratis Certificado: Desde USD 50
---------------	--	---	---	---

TABLA 8. OFERTA ACADÉMICA EN FINANZAS PERSONALES (1)

	URosario	URosario	Ikenga	Mis Propias Finanzas
<i>Productos</i>	Seminario acceso remoto. (Cómo invertir en los Mercados Financieros)	Cursos acceso remoto. (Inversiones Inmobiliarias)	Amplio portafolio de cursos	Curso – Masterclass Self-Pace
<i>Precio</i>	COP 120.000 12 horas	COP 1'520.000 52 horas	Cursos básicos desde COP 250.000 Maestrías* hasta COP 20.000.000	Programa self-pace USD 497

TABLA 9. OFERTA ACADÉMICA EN FINANZAS PERSONALES (2). FUENTE: REALIZACIÓN PROPIA

* Ikenga no es una entidad certificada por el Ministerio de Educación Nacional

4.5.2. Estrategia de distribución

Respecto a la ubicación, el Centro Especializado en Educación Financiera no tendrá instalaciones físicas para impartir programas, se encuentra enfocado en una cultura digital que se extiende a la labor de sus colaboradores. Los programas presenciales se realizarán en instalaciones del comprador/canal; empleadores, asociaciones, universidades, colegios, aliados, o de ser necesario a través de alquiler de espacios. Se promueve la conveniencia a través de medios digitales y de llegar hasta el cliente de forma física.

4.5.2.1. Canales de distribución

Plataforma LMS: Como se mencionó en el numeral 4.3.1, las plataformas Learning Management Systems son plataformas digitales utilizadas por centros educativos para impartir educación, administrar programas, evaluaciones, entre otras. El numeral 6b extiende la información del proveedor seleccionado; Matrix LMS.

Youtube y redes sociales; utilizadas para impartir material gratis y corto, pensado para clientes potenciales, generación de reach y engagement, además de conciencia en finanzas personales. Adicionalmente, permite generación de ingresos por pauta.

Plataformas educativas digitales; utilizada para impartir cursos self-pace estandarizados (one-fits-all), pensados en clientes que buscan formación en temas básicos y que valoran metodologías de conveniencia o bajo costo. Además, permite alcanzar una audiencia atraída por la plataforma digital en un mercado geográfico más amplio. Para el caso específico del negocio se utilizará Udemy.

Plataforma educativa propia (página web); En el proceso de promoción y distribución, la página propia es utilizada para generar los perfiles de los clientes a partir de encuestas, estructurar las rutas de aprendizaje personalizadas y emitir los códigos de acceso para que el cliente acceda al contenido desde Matrix LMS. Los programas también pueden ser adquiridos a través de la plataforma LMS.

Cursos presenciales y plataforma de acceso remoto; Las plataformas de acceso remoto son utilizadas como proveedor alternativo para programas sincrónicos por demanda ofrecidos a compradores/canales.

4.6 Estrategia de Promoción y Publicidad

La promoción y publicidad se realizará por medio del área de mercado y la fuerza de ventas propia.

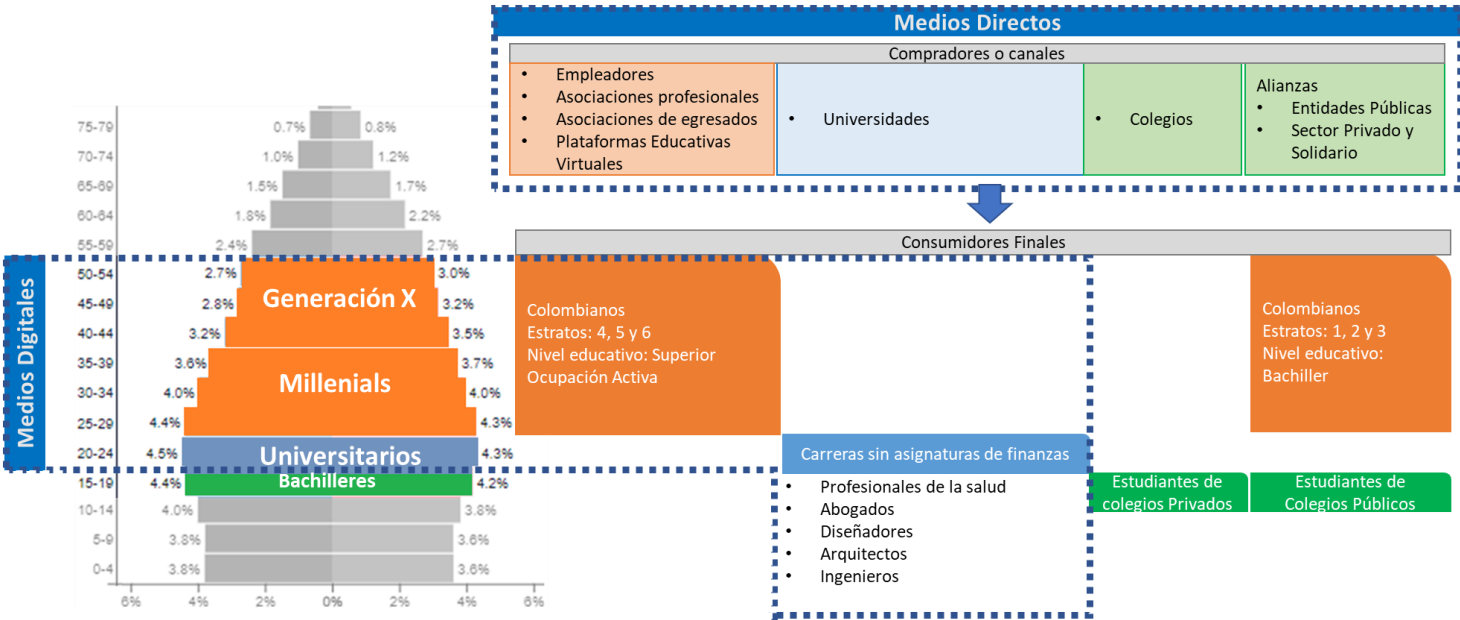


FIGURA 8. MAPA DE PROMOCIÓN EN EL MERCADO OBJETIVO. FUENTE: REALIZACIÓN PROPIA

4.6.1 Promoción

La figura 8 ilustra con recuadros azules los medios de promoción utilizados para cada segmento. El consumidor final, conformado por universitarios, generación X y Millenials, en estratos 4, 5 y 6, será alcanzado a través de **medios digitales**; en donde YouTube es el principal medio, seguido de Facebook e Instagram. Adicionalmente, este segmento del mercado objetivo será alcanzado transversalmente, a través de lo que se ha identificado como “compradores o canales”; empleadores, asociaciones, plataformas educativas digitales y

universidades, que a su vez serán alcanzados por **medios directos**; *teléfono, visitas, correo electrónico y material publicitario*.

Por último, con el propósito de llegar a estudiantes de colegios privados, así como a población vulnerable se utilizarán los mismos **medios directos**, llegando a los colegios privados y entidades para generar alianzas.

4.6.2 Publicidad

La publicidad se realizará con un enfoque absoluto en medios digitales, a través de redes sociales; Youtube, Facebook, Instagram y página de internet propia. De acuerdo a Hootsuite, en Colombia hay 35 millones de usuarios activos en redes sociales, en donde Youtube es la red social más utilizada, con un alcance del 98%, Facebook 95% e Instagram 77% (Editorial La República, s. f.). Adicionalmente, se utilizará correo electrónico para realizar comunicación con los “compradores/canales” y a través de ellos para ofrecer los programas modulares y opciones de profundización a sus empleados, asociados o estudiantes. El catálogo de programas educacionales estará publicado en la página de internet propia, utilizando vínculos en los medios digitales para atraer e informar a consumidores y compradores.

Por otro lado, entre los insights identificados, se observó que acudir a conocidos por consejo financiero es uno de los aspectos más comunes en nuestra sociedad, es por ello que el voz a voz, o Reference Marketing, se considera como parte de la estrategia de publicidad. Para generar mayor credibilidad sobre los programas se utilizará de forma continua;

- **Campaña de referidos**, en donde se recompense a quien comparta sus testimonios y perfiles de Matrix LMS, o refiera los programas educativos a otros clientes potenciales a través de códigos. Una vez los códigos sean utilizados por los referidos, se podrán utilizar descuentos en programas educativos, sesiones de profundización y con otros aliados o comercios. Adicionalmente, la página propia contará con historias de referencia, casos

de éxito, así como reseñas de programas realizados con aliados; universidades, entidades públicas, privadas y solidarias.

- **Influenciadores** en redes sociales relacionados con finanzas para que den a conocer el Centro Especializado en Educación Financiera.
- **Comunicación digital en alianza** con universidades, entidades privadas y solidarias, en donde nuestra organización promociona sus marcas y viceversa.

El Centro Especializado en Educación Financiera será percibido por los siguientes atributos; personalización, conveniencia tecnológica, reputación, sentido social, cumplimiento de sueños y prosperidad familiar e individual.

4.6.3 Presupuesto promocional y pronóstico de ventas

Ver información en numeral 8. Plan Financiero

5. Plan de operaciones

6.1 Plan de operación e inventarios

Siendo productos intangibles, el inventario comercial equivalente corresponde a la generación del contenido audiovisual para los programas educativos asincrónicos y con fines promocionales.

- Para iniciar operación se generará contenido educativo con fines promocionales, el cual será publicado en redes sociales y página de internet propia. Los primeros 6 meses tendrán el objetivo de generar marca, comunicar la propuesta de valor, construir la base de datos y comunidad, así como validar y adaptar el producto mínimo viable. Para ello, también se iniciará la distribución de programas y conversatorios gratis por medio de Matrix MLS. Una vez se haya validado el producto, se culminará el diseño y la adaptación de los currículos o rutas de aprendizaje por perfil u objetivos, los programas estandarizado y personalizados.
- Se iniciará la producción audiovisual del contenido educativo pago, la contratación directa de personal parcialmente, (ver numeral 7. Gestión y Organización), la distribución de programas a los Early Adopters en Matrix MLS y plataformas educativas digitales. Simultáneamente, se iniciará el acercamiento con entidades para la realización de alianzas y la distribución de los programas presenciales al canal B2B.

Los programas educativos serán actualizados y adaptados anualmente, mientras que los contenidos de temas sujetos a cambios (ej. regulatorios) y promocionales son generados continuamente y/o por demanda. Se cuenta con personal idóneo en producción, equipos y estudio de grabación propio con estos fines.

6.2 Localización e instalaciones

Teniendo un enfoque en la producción audiovisual y la actualización continua de contenido académico y promocional, el único espacio físico permanente será el arrendamiento de una oficina que servirá como estudio para grabación de video. Para ello se definió como apropiado un espacio de 30 metros cuadrados en un edificio de oficinas, con salas de junta comunes para los copropietarios. No habrá instalaciones educativas físicas permanentes. Eventualmente se realizará alquiler de Coworking para reuniones presenciales en caso de que las salas comunes en el edificio no puedan utilizarse. Se desea incentivar una cultura con enfoque digital, tanto en la distribución de programas como en el trabajo individual y colaborativo. Los empleados contarán con portátil, plan móvil, internet en casa y Google Apps pagados por la empresa.

Los programas educativos presenciales se realizarán en instalaciones del comprador/canal, con alquiler de espacios solo en eventos o programas especiales. Las instalaciones para programas presenciales requieren condiciones adecuadas para aulas educativas; sillas, escritorios, equipo de proyección y/o pantallas, computo con Microsoft Excel y acceso a internet.

6.3 Proveedores

Como proveedor clave se identifica la plataforma Matrix LMS, la plataforma educativa digital UdeMy, proveedores transaccionales o pasarelas de pagos y agencias digitales para el mantenimiento, desarrollo y seguridad de la página web propia.

Matrix LMS: Los Programas Modulares y Opciones de Profundización se ofrecerán a través de la plataforma Matrix LMS, la cual tiene todas las características para garantizar las especificaciones y beneficios del producto (ver numeral 2); cuenta con una usabilidad atractiva para el estudiante, acceso móvil, gamification, retroalimentación automatizada, espacios colaborativos, posibilidad de distribuir programas educativos sincrónicos y asincrónicos, pasarela de pagos con proveedores transaccionales con presencia en Colombia (PayU Latam), protocolos de seguridad para mitigar el riesgo de robo de contenidos, entre otros.

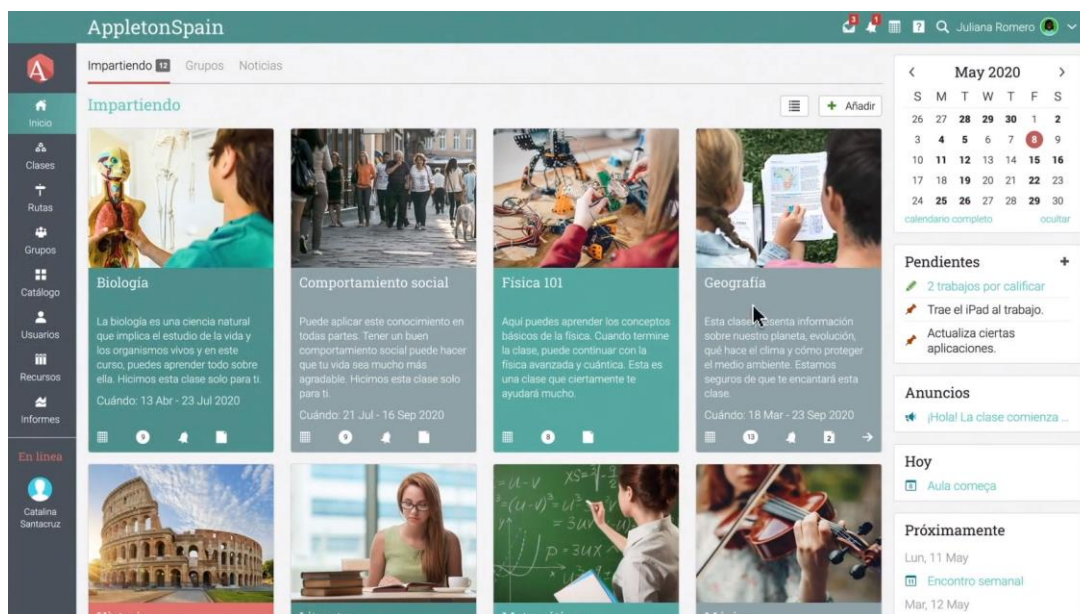


FIGURA 9. PLATAFORMA MATRIX MLS. FUENTE: WWW.NEOLMS.COM/

Matrix LMS ofrece siete versiones de su servicio con precios diferentes de acuerdo al número de estudiantes activos, iniciando desde 50 estudiantes por USD 250 al mes, hasta 3500 estudiantes activos por USD 3000 al mes. Además, ofrece flexibilidad para agregar estudiantes por USD 4 individualmente o generar upgrade de planes en cualquier momento del mes.

Las plataformas educativas digitales son una alternativa para llegar al consumidor final y un espacio “landing hubs” para agrupar competidores y educadores en otros temas. Para el caso específico del negocio, se identifican como clave Udemy, ya que, si bien existen otras plataformas en el mercado, la gran mayoría se concentran en temas específicos como programación y mercadeo, u otras que no incluyen temas financieros en absoluto:

- Udemy, tiene un portafolio amplio en campos educativos e idiomas, llegando a una audiencia sin segmentación y agrupando varios competidores en el mismo lugar. En este canal sigue siendo necesario un esfuerzo en publicidad para atraer y redireccionar a esta plataforma. Por otro lado, tiene facilidad en la publicación de contenido educativo y entrega flexibilidad en la recaudación y pago a educadores. La política incluye tres modalidades; 1) Udemy Organic entrega al educador el 50% de los ingresos generados por la venta del curso en la plataforma, 2) 25% cuando se utilice publicidad a través de Udemy y 3) 97% cuando el mismo educador atrae estudiantes a través de “links para referidos”. Mientras se utilice Udemy, es necesario estar afiliado a uno de los dos **proveedores** transaccionales internacionales; PayPal o Payoneer, ya que los pagos son entregados a través de ellos a medida que se generan los ingresos.

Los proveedores transaccionales o pasarela de pago son uno de los servicios más utilizados debido a la naturaleza digital de los programas. PayPal y Payoneer usan el dólar americano como su moneda, permiten además del cobro de servicios a través de internet, realizar transacciones a bancos nacionales, retiros en cajeros locales sin haber monetizado o realizar pagos en Colombia a través de una tarjeta debito mastercard. Por otro lado, PayU Latam es una de las pasarelas de Matrix LMS, tiene sede Colombia por lo cual también puede

ser utilizada como pasarela en la página de internet propia. Adicionalmente, para el caso de la página propia, en Colombia existen cerca de 30 pasarelas de pago digitales («Pasarelas de pago para e-commerce en Colombia y sus costos», 2018)

Los proveedores de infraestructura digital para impartir programas con acceso remoto, son varios y de bajo costo (ver numeral 4.3). No se identifican dificultades potenciales.

La agencia digital es un proveedor estratégico, ya que se encargará de los desarrollos en la página de internet y la integración con la pasarela de pagos. Existe una oferta importante de agencias digitales con estas capacidades, tanto locales como internacionales, por lo cual al momento de elección no presentaría mayor dificultad. No obstante, a medida que los desarrollos son más complejos, la dificultad de cambio puede ser significativa e incluso requerir un desarrollo nuevo desde cero.

6.4 Costos

Ver numeral 8. Plan financiero

6.5 Entorno legal

Licencias y permisos: A diferencia de otros campos, la educación en finanzas personales no se encuentra enmarcada en una aplicación profesional y por tanto su alcance no debería involucrar la validez legal de títulos emitidos por entidades con licencia por parte del Ministerio de Educación Nacional. Siendo así, el Centro Especializado en Educación Financiera se limita a la modalidad de educación informal y por ende será vigilado por la Superintendencia de Industria y Comercio - SIC. Esta modalidad se encuentra definida en el artículo 43 de la Ley 115 de 1994, el artículo 5.8 del Decreto 4904 de 2009 e integrados en el Decreto 1075 de 2015, el cual en su artículo 2.6.6.8 establece que *“La oferta de educación informal tiene como objetivo brindar oportunidades para complementar, actualizar, perfeccionar, renovar o profundizar conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas. Hacen parte de esta oferta educativa aquellos cursos que tengan una duración inferior a ciento*

*sesenta (160) horas. Su organización, oferta y desarrollo **no requieren de registro** por parte de la Secretaría de Educación de la entidad territorial certificada y sólo darán lugar a la expedición de una constancia de asistencia” (Decreto 1075 de 2015, s. f.).*

Regulación cambiaria: Teniendo en cuenta que parte de los ingresos son generados en plataformas educativas internacionales, estos recursos se recaudarán en dólares americanos y por ende deben ser monetizados. Siendo programas de educación, los ingresos entran en la categoría de “servicios”, los cuales no deben ser canalizados obligatoriamente por el Mercado Cambiario, permitiendo la libertad de utilizar tarjetas con franquicia internacional para retiros o como métodos de pago local o internacional. En cambio, si se utiliza voluntariamente el Mercado Cambiario para monetizar los recursos, se realizará una declaración cambiaria a través de un banco, el cual solo requerirá soportes del servicio y el Formulario Cambiario 4.

Derechos de autor: “Toda obra es sujeta a ser protegida una vez creada y reconocer la autoría de una obra involucra conceptos de derecho moral y patrimonial. El uso de una licencia como Copyrights © es una mención para exigir permiso a la redistribución, no obstante, no implica que sea necesaria para reconocer los derechos” (Castillo, 2015). En el caso del Centro Especializado en Educación Financiera, debido a su naturaleza digital, los contenidos audiovisuales para la instrucción de cursos se encuentran expuestos al robo a nivel internacional. Actualmente no existe un derecho de autor global, por lo cual la protección dependerá de las leyes nacionales de las partes, además existen varios países que ofrecen poca o ninguna protección. Ahora bien, se han desarrollado tratados internacionales como el Convenio Universal de Derecho de Autor y el Convenio de Berna, u organizaciones como la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual) que permiten la cooperación entre países. Para el caso particular del presente plan de negocio, Google y otros buscadores web se basan en la Ley DMCA (ley estadounidense de protección de los derechos de autor) y la US Digital Millennium Copyright Act para definir el proceso en el cual cualquier persona en el mundo puede solicitar el retiro de una URL en los resultados de búsqueda. La ley estipula

que los buscadores deben atender toda solicitud que atente contra derechos de autor; para ello el proceso consiste en el diligenciamiento de un formulario, la notificación al presunto infractor, derecho de contra-notificación y evaluación para el retiro. En todo caso, Google es un facilitador únicamente, independientemente del proceso anterior, el solicitante puede establecer una demanda de acuerdo a su legislación y si es de su alcance, a través de la legislación que cubre al demandado. Lo mismo sucede con la mayoría de redes sociales.

Registro de Marca: El registro de marca comercial y/o lema se realiza ante la Superintendencia de Industria y Comercio, previamente verificada su disponibilidad y pago de tasas, que para el año 2020 se encuentra en COP 921.500.

Aspectos tributarios: Los programas de educación informal se encuentran exentos de IVA siempre que estén registrados de acuerdo a lo establecido por la Ley 115 de 1994 y sean impartidos por establecimientos de educación reconocidos como tal por el Gobierno. Para tal fin, los establecimientos deberán contar con licencia de funcionamiento otorgada por la Secretaria de Educación de la entidad territorial correspondiente, que para el caso de Bogotá es la Secretaria de Educación del Distrito. El alcance del Centro Especializado en Educación Financiero no busca contar con licencia de funcionamiento en el periodo de estudio, pero sí en explorar la posibilidad de permitirle a la sociedad aprovechar los beneficios tributarios en los programas impartidos en alianza con Universidades.

Beneficios de la economía naranja: Desde 2019 el gobierno anuncio que las empresas que tengan uno de los 26 códigos CIU relacionados con economías naranja, podrán gozar de beneficios tributarios como 0% de impuesto de renta por siete años para nuevas empresas. Además del código CIU el proyecto cumple con otras condiciones establecidas por el gobierno; contratación de mínimo tres empleados, cumplir con un monto mínimo de inversión/capitalización de 4.400 UVT (\$ 150 millones de 2019) en los primeros tres años y presentar el proyecto al Comité de Economía Naranja del Ministerio de Cultura. El proyecto basar gran parte de su actividad en el desarrollo de contenido audiovisual puede participar de estos beneficios.

7 Gestión y organización

7.1 Personal

A corto y mediano plazo, se ha definido como indispensable contar con seis empleados calificados, no obstante, se iniciará con 3 empleados para los primeros seis meses y se llegará a 7 empleados en los primeros 5 años a medida que la reputación de la empresa y la adopción en el mercado lo permita. (Ver numeral 8. Plan Financiero)

Descripción de cargos y responsabilidades:

1. Gerente administrativo y financiero será el encargado de:

- Realizar la planificación estratégica para lograr la misión, visión y objetivos de la empresa,
- Definir las metas y presupuestos financieros de cada área, así como la asignación del presupuesto,
- Contratar, coordinar y hacer seguimiento a la gestión de sus gerentes,
- Garantizar y atender los asuntos legales,
- Coordinar la generación contable externa, así como contratar la realización y presentar los reportes financieros y gestión periódicos a los socios.

2. Líder de educación y desarrollo de productos,

- Diseñar los programas educativos a ser instruidos por el instituto,
- Ser educador y contratar educadores para la instrucción de los programas del instituto,
- Garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor
- Coordinar la producción del contenido audiovisual educativo para los programas virtuales self-pace,
- Contratar los servicios digitales para la instrucción de programas educativos.

3. Profesional de desarrollo contenido audiovisual

- Generar el contenido audiovisual para los programas educativos, y fines promocionales, incluyendo grabación y edición.
- Custodiar los equipos de producción y el contenido audiovisual generado.

4. Líder de mercadeo y ventas

- Diseñar y ejecutar planes estratégicos comerciales para el cumplimiento de las metas definidas por la gerencia administrativa y financiera,
- Continuamente generar contenido gráfico y audiovisual con fines promocionales y realizar la comunicación en redes sociales,
- Administrar y garantizar el funcionamiento de la página de internet propia, Contratar y coordinar los servicios de desarrollo digital.

5. Profesional de mercadeo y web master

- Evaluar la satisfacción de los programas educativos y retroalimentar al área de desarrollo de producto.
- Generación de contenido gráfico con fines promocionales.
- Atender las solicitudes e inquietudes de los clientes individuales (B2C).
- Desarrollar y ejecutar campañas u otras iniciativas para lograr reach, engagement y awareness, manteniendo eficiencia en los presupuestos asignados,

6. Profesional de ventas

- Generar leads para identificar clientes potenciales B2C y B2B,
- Realizar visitas y llamadas comerciales para generar la relación de largo plazo con empleadores, asociaciones, plataformas digitales, universidades, colegios y aliados (B2B),
- Ejecutar planes estratégicos comerciales para el cumplimiento de las metas definidas por la gerencia administrativa y financiera.

Por último, como actividades fundamentales para la continuidad del negocio, se ha identificado la necesidad de contar con el apoyo externo de; profesores, una agencia digital, un asesor jurídico, y agencia o profesional contable.

7.2 Políticas

Además de la cultura digital que se ha mencionado durante el texto, la cultura también se caracterizará por valores organizacionales de **confianza** y **empoderamiento** al empleado. **No existirán horarios definidos**, si no distintas franjas que cada uno podrá escoger en conjunto con su(s) jefe(s). La cultura laboral se enfocará en la consecución de objetivos, responsabilidades e indicadores de desempeño, en vez de cumplimiento de horarios. Se utilizará la metodología de Balance Score Card para la definición de indicadores, seguimiento y evaluación del desempeño individual y organizacional. Los indicadores deben ser propuestos por cada empleado y aceptados anualmente por el superior, el seguimiento se realizará trimestralmente en sesiones 1 a 1 jefe-colaborador. Se promueven políticas que incentiven espacios de **comunicación, cooperación entre áreas** y “**código abierto**”, lo cual incluye que sean los mismos empleados los que diseñen y modifiquen los procedimientos de sus labores en conjunto con sus superiores y otras áreas. De esta forma, se ofrece un ambiente de mayor apropiación, satisfacción laboral y una estructura más flexible para responder a cambios en la industria y el entorno económico.

8 Plan financiero

La proyección del plan de negociación se realiza a un periodo de seis años, este plazo se ha encontrado como adecuado para la consecución del equilibrio y un rendimiento positivo probable en los tres escenarios simulados. Adicionalmente, y con el propósito de reconocer los flujos posteriores en la evaluación, a partir del año siete se asume una tasa de crecimiento perpetua de 2% en el Flujo de Caja del Inversionista. El modelo financiero, su formulación y supuestos pueden ser consultados en el link: <https://bit.ly/2FhqewQ>

8.1 Supuestos del escenario base

8.1.1 Ventas

Partiendo del mercado objetivo y alcanzable definido en el numeral 4.1 se realizó y los precios de la estrategia de mercadeo en el numeral 5.4.1, se procedió a discriminar los factores de ingresos de cada producto, así como sus costos variables de acuerdo a los cotizados con los distintos proveedores; proveedores de infraestructura, transaccionales, etc.

Durante los primeros seis meses se proyecta un periodo de posicionamiento y ventas limitadas e iniciar operación plena desde el séptimo mes:

- **Los programas asincrónicos por LMS;** durante los primeros seis meses tendrán un promedio de solo 5 estudiantes por mes, para iniciar con 30 estudiantes a partir del séptimo mes. Las tasas de crecimiento son;
 - 5% mensual para llegar a 69 estudiantes promedio/mes al final del segundo año,
 - 3% mensual para llegar a 98 estudiantes promedio/mes al final del tercer año
 - 1% mensual para llegar a 110 estudiantes promedio/mes al final del cuarto año
 - 0,25% mes para llegar a 117 estudiantes promedio/mes al final del sexto año.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas modulos asincronicos LMS						
(Q) Estudiantes activos al año	234	640	1.005	1.256	1.370	1.407
Estudiantes activos promedio mensual	20	53	84	105	114	117
Crecimiento*		173%	57%	25%	9%	3%
Precio por modulo	121.641	125.423	129.300	133.179	137.174	141.289
Modulos vendidos por estudiante (promedio mes)	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
(P) Modulos vendidos totales (promedio mes)	68	187	293	366	399	410
Ingreso promedio por estudiante	425.744	438.980	452.549	466.126	480.109	494.513
(P*Q) Ingresos netos	100.226.799	281.335.692	455.263.289	585.520.430	657.614.227	695.975.294
Crecimiento*		40%	62%	29%	12%	6%
Ingresos brutos	70.158.760	253.202.122	432.500.125	556.244.409	624.733.516	661.176.529

*Crecimiento anualizado; Los primeros seis meses se alcanzan solos 5 estudiantes en promedio, se estima iniciar con 30 estudiantes inscritos desde el séptimo mes.

TABLA 10. INGRESOS BRUTOS VENTAS ASINCRÓNICAS LMS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- **Los programas sincrónicos como opción de profundización** no tendrán ninguna venta en los primeros seis meses, se proyecta iniciar con un curso mensual de 15 estudiantes y que su crecimiento sea igual a los programas asincrónicos por LMS. El objetivo es que el 50% de los estudiantes asincrónicos tomen opciones de profundización.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas directas Opciones de Profundización sincronica						
Estudiantes activos al año	102	320	503	628	685	704
Porcentaje de estudiantes LMS*	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Precio promedio por 4 sesiones/4horas (Conversatorio y tall	253.419	261.297	269.374	277.456	285.779	294.353
Ingresos netos	26.056.207	83.730.861	135.495.027	174.262.033	195.718.520	207.135.504
Crecimiento*		61%	62%	29%	12%	6%
Ingresos brutos	18.239.345	75.357.775	128.720.275	165.548.931	185.932.594	196.778.729

*Crecimiento anualizado; Los primeros seis meses no existe ningun ingreso por este concepto

TABLA 11. INGRESOS BRUTOS VENTAS OPCIONES DE PROFUNDIZACIÓN SINCRÓNICA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- **Los programas asincrónicos por Udemý;** tendrán 5 estudiantes promedio al mes, para iniciar con 30 estudiantes a partir del séptimo mes. Las tasas de crecimiento son;
 - Entre 5% y 10% mensual para llegar a 87% estudiantes promedio/mes al final del segundo año,
 - 3% mensual para llegar a 124 estudiantes promedio/mes al final del tercer año
 - 1% mensual para llegar a 139 estudiantes promedio/mes al final del cuarto año
 - 0,25% mes para llegar a 148 estudiantes promedio/mes al final del sexto año.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas modulos asincronicos Udemty						
(Q) Numero de estudiantes inscrito*	261	807	1.268	1.585	1.728	1.776
Numero de estudiantes inscrito (Promedio mes)*	44	67	106	132	144	148
Crecimiento estudiantes*		208,8%	57,1%	24,9%	9,1%	2,8%
(P) Precio promedio de programa para estudiante	148.078	152.681	157.401	162.123	166.987	171.996
Ingresos netos	38.961.639	123.476.193	199.811.754	256.980.668	288.622.112	305.458.506
Crecimiento*		58%	62%	29%	12%	6%
(P*Q) Ingresos brutos	27.273.148	111.128.574	189.821.166	244.131.634	274.191.007	290.185.581

*Crecimiento anualizado; Los primeros seis meses se alcanzan solos 5 estudiantes en promedio, se estima iniciar con 30 estudiantes inscritos desde el septimo mes.

TABLA 12. INGRESOS BRUTOS VENTAS POR UDEMY. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- **Los programas sincrónicos por demanda** no tendrán ninguna venta durante los primeros seis meses, se espera iniciar el primer curso de 20 estudiantes el séptimo mes y crecer a un ritmo promedio mensual cercano a 1% para lograr dos cursos mensuales, con la misma cantidad de estudiantes, al finalizar el sexto año de operación.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas programas por demanda sincronicos						
Estudiantes activos al año	120	334	437	447	458	463
Estudiantes activos promedio mensual	20	28	36	37	38	39
Crecimiento estudiantes						
Precio promedio por modulo	152.051	156.778	161.625	166.473	171.468	176.612
Número promedio de modulo por programa	5	5	5	5	5	5
Precio promedio de programa para estudiante	760.257	783.892	808.123	832.367	857.338	883.058
Ingresos netos	91.905.052	262.421.281	352.887.629	372.294.240	392.768.093	408.987.556
Crecimiento*		43%	34%	5%	5%	4%
Ingresos brutos	64.333.537	236.179.153	335.243.248	353.679.528	373.129.688	388.538.178

*Crecimiento anualizado; Los primeros seis meses no existe ningun ingreso por este concepto

TABLA 13. VENTAS PROGRAMAS POR DEMANDA SINCRÓNICOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

8.1.2 Costos

Los costos variables están sujetos al canal de distribución y tipo de programa:

- **Descuentos**, con el propósito de reflejar mejor los ingresos brutos, los descuentos se ilustran como un costo variable en las proyecciones financieras. Durante el primer año se presupuesta un descuento del 30% de forma general a todos los productos, 10% en el segundo año, 5% a partir del cuarto año de forma permanente para que sea utilizado en las estrategias comerciales.
- **Costos transaccionales**; PayU tiene una comisión transaccional de 3,46% sobre el valor transferido, mientras que Udemty PayPal cobra 5.4% como tarifa transaccional. Estas

tarifas son proyectadas al 100% del valor de los ingresos adquiridos a través del canal LMS, que utiliza PayU, Udemty utiliza PayPal como proveedor transaccional.

- **Costos de comisión Udemty;** Si bien es posible vender los programas y recibir el 97% de los ingresos a través de un programa de referidos (ver numeral 6.3), las proyecciones se realizan bajo el principio conservador, en donde lo habitual es pagar el 50% del ingreso generado.
- **Profesores;** Los profesores son contratados de acuerdo a la demanda de los programas sincrónicos, para ello se establece el supuesto de ser necesario contratar un profesor por cada programa de 16 estudiantes, con una duración de cuatro sesiones de cuatro horas cada una. Por este servicio, se le reconocerá al profesor 2 millones de pesos y un contrato por prestación de servicios.

8.1.3 Gastos

- **Plataforma LMS;** Como se mencionó en el numeral 6.3, Matrix LMS tiene una tabla de cobro flexible de acuerdo a la cantidad de estudiantes activos, los cuales van desde US \$250 dólares por 50 estudiantes, hasta US \$3000 dólares por 3500 estudiantes, y un fee individual de US\$ 4 por cada estudiante individual adicional. El costo de la plataforma se proyecta de acuerdo al crecimiento de estudiantes mencionado en el numeral 8.1.1 ventas.

- **Carga laboral y prestacional;** Para el proyecto se ha definido la necesidad de contar con seis empleados profesionales contratados a término indefinido y para los cuales la tabla 14 muestra los salarios fijos y variables establecidos en cada cargo para el año 2021. Durante los primeros doce meses se

Salarios	-
Gerente Admin y Financiero	5,500,000
Lider de Educación y Desarrollo de Producto	3,800,000
Profesional de Desarrollo de Audiovisual	2,500,000
Profesional de Mercadeo y Web Master	2,500,000
Lider de Mecadeo y Ventas	3,500,000
Variable	1,300,000
Profesional de Ventas	2,000,000
Variable	1,300,000

TABLA 14. TABLA SALARIAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

contrata únicamente a tres empleados para que generen el posicionamiento de la marca o los primeros programas audiovisuales; Un líder de Educación y Desarrollo de producto, quien tomará las funciones de gerente por estos meses, un Profesional de desarrollo audiovisual, y un líder de Mercadeo y Web Master. A partir del segundo año, se contratará un profesional de ventas y dividirán las funciones del líder de Educación y Desarrollo de Producto, y del Gerente Administrativo y Financiero con un funcionario nuevo. Todos los salarios aumentarán con la inflación cada año y las proyecciones incluyen todas las prestaciones de ley.

- **Presupuesto promocional;** Como se mencionó en el numeral 8.1.2, el presupuesto de descuentos se incluye en los costos variables, no obstante, existe un presupuesto adicional

	2021	V%	2022	V%	2023	V%	2024	V%	2025	V%	2026	V%
Ingresos netos	257,149,698	100%	750,964,026	100%	1,143,457,699	100%	1,389,057,371	100%	1,534,722,953	100%	1,617,556,860	100%
Descuentos	- 77,144,909	30%	- 75,096,403	10%	- 57,172,885	5%	- 69,452,869	5%	- 76,736,148	5%	- 80,877,843	5%
Presupuesto promocional	- 38,572,455	15%	- 75,096,403	10%	- 114,345,770	10%	- 138,905,737	10%	- 153,472,295	10%	- 161,755,686	10%
Total mercadeo	- 115,717,364	45%	- 150,192,805	20%	- 171,518,655	15%	- 208,358,606	15%	- 230,208,443	15%	- 242,633,529	15%

TABLA 15. PRESUPUESTO PROMOCIONAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

promocional para el área de mercadeo, el cual es definido como un porcentaje de los ingresos brutos proyectados. El presupuesto acumulado entre descuentos y otras estrategias de mercado se ubica en el 45% de los ingresos netos el primer año, el 20% el segundo año y el 15% a partir del tercer año, distribuidos así:

- **Tecnología de la información y audio visual;** todo empleado contará con plan de teléfono y datos en su dispositivo móvil, plan de internet en su hogar y se pagará suscripción a Google Apps. De igual forma, todo empleado contará con un computador y se adquirirán equipos audiovisuales que generarán gastos por depreciación de 20% anual de acuerdo a las directrices de ColGaap.
- **Arrendamiento;** teniendo en cuenta que no se contará con instalaciones más allá del estudio de grabación. El arriendo se cotizó con las características descritas en el numeral 6.2, por \$ 1.500.000 pesos/mes y se proyecta con crecimiento de acuerdo a la inflación anual.

- **Servicios profesionales:** Entre los servicios profesionales externos se definieron como necesarios un contador y un asesor jurídico. Al primero se le reconocerá 1.000.000 de pesos mensualmente y al segundo \$ 2.500.000 por servicio, el cual se proyecta dos veces al año. Ambos servicios se estiman que crezcan de acuerdo a la inflación anual.
- **Otros;** Los impuestos son incluidos, siendo los más relevantes IVA (19%). Los gastos transaccionales referentes al 4x1000 se proyectan como porcentaje de los ingresos brutos y se ubican en gastos no operacionales. Finalmente, se establece una política de pago de dividendos del 20% que es causado en el año y pagados en febrero del año siguiente.

8.1.4 Beneficios tributarios

- Teniendo en cuenta que la naturaleza del proyecto le permitiría ser parte de los beneficios tributarios de la economía naranja, se excluyen pagos de impuestos de renta y renta presuntiva durante los años de estudio. Este beneficio fue introducido al proyecto en el numeral 6.5.

8.1.5 Capitalización

En los seis años de operación no se contempla el fondeo a través de entidades bancarias u otro mecanismo. Los fondos requeridos se proyectan exclusivamente a través de socios capitalistas, los cuales se requerirán en el escenario base, únicamente durante los dos primeros años y previo al inicio de operaciones. Durante el año previo al inicio de operaciones, el capital asciende a \$ 28.147.200 y está dirigido exclusivamente a la adquisición de equipos de computadores para los empleadores y equipos de producción audiovisual. Durante los primeros 2 años el fondeo es intensivo, ascendiendo a un acumulado adicional de \$ 350 millones lo cual está dirigido principalmente para soportar la carga laboral y el presupuesto promocional.

8.2 Estados Financieros

8.2.1 Estado de Resultados

Estado de Resultados (P&G)												
	2021	V%	2022	V%	2023	V%	2024	V%	2025	V%	2026	V%
Ingresos brutos	\$ 257.149.698	100%	\$ 750.964.026	100%	\$ 1.143.457.699	100%	\$ 1.389.057.371	100%	\$ 1.534.722.953	100%	\$ 1.617.556.860	100%
<i>Crecimiento*</i>			46,0%		52,3%		21,5%		10,5%		5,4%	
Descuentos	-\$ 77.144.909	-30%	-\$ 75.096.403	-10%	-\$ 57.172.885	-5%	-\$ 69.452.869	-5%	-\$ 76.736.148	-5%	-\$ 80.877.843	-5%
Ingresos netos	\$ 180.004.789	70%	\$ 675.867.624	90%	\$ 1.086.284.814	95%	\$ 1.319.604.502	95%	\$ 1.457.986.805	95%	\$ 1.536.679.017	95%
Costos de ventas	-\$ 74.967.016	-29%	-\$ 262.109.482	-35%	-\$ 412.477.303	-36%	-\$ 499.171.086	-36%	-\$ 547.972.386	-36%	-\$ 573.395.128	-35%
<i>Costos transaccionales</i>	-\$ 18.194.418	-7%	-\$ 73.031.970	-10%	-\$ 124.747.518	-11%	-\$ 160.439.513	-12%	-\$ 180.194.065	-12%	-\$ 190.705.450	-12%
<i>Profesores externo</i>	-\$ 27.753.587	-11%	-\$ 81.777.092	-11%	-\$ 117.401.692	-10%	-\$ 134.391.728	-10%	-\$ 142.857.120	-9%	-\$ 145.855.925	-9%
<i>IVA</i>	-\$ 29.019.012	-11%	-\$ 107.300.419	-14%	-\$ 170.328.093	-15%	-\$ 204.339.845	-15%	-\$ 224.921.202	-15%	-\$ 236.833.753	-15%
Utilidad Bruta	\$ 105.037.773	41%	\$ 413.758.142	55%	\$ 673.807.511	59%	\$ 820.433.416	59%	\$ 910.014.419	59%	\$ 963.283.889	60%
Gastos operacionales	-\$ 269.853.448	-105%	-\$ 554.287.270	-74%	-\$ 613.480.987	-54%	-\$ 655.008.283	-47%	-\$ 673.199.985	-44%	-\$ 683.630.892	-42%
<i>Carga laboral</i>	-\$ 177.207.443	-69%	-\$ 417.389.227	-56%	-\$ 430.763.722	-38%	-\$ 443.686.633	-32%	-\$ 443.686.633	-29%	-\$ 443.686.633	-27%
<i>Presupuesto promocional</i>	-\$ 38.572.455	-15%	-\$ 75.096.403	-10%	-\$ 114.345.770	-10%	-\$ 138.905.737	-10%	-\$ 153.472.295	-10%	-\$ 161.755.686	-10%
<i>TIC</i>	-\$ 6.886.550	-3%	-\$ 14.127.025	-2%	-\$ 14.582.001	-1%	-\$ 15.025.613	-1%	-\$ 15.482.742	-1%	-\$ 15.512.962	-1%
<i>Otros</i>	-\$ 47.187.000	-18%	-\$ 47.674.615	-6%	-\$ 53.789.495	-5%	-\$ 57.390.300	-4%	-\$ 60.558.314	-4%	-\$ 62.675.611	-4%
EBITDA	-\$ 164.815.675	-64%	-\$ 140.529.128	-19%	\$ 60.326.524	5%	\$ 165.425.133	12%	\$ 236.814.434	15%	\$ 279.652.996	17%
Depreciación y amortización	-\$ 5.629.440	-2%	-\$ 8.258.880	-1%	-\$ 8.258.880	-1%	-\$ 8.258.880	-1%	-\$ 8.258.880	-1%	-\$ 11.736.702	-1%
Utilidad Operacional	-\$ 170.445.115	-66%	-\$ 148.788.008	-20%	\$ 52.067.644	5%	\$ 157.166.253	11%	\$ 228.555.554	15%	\$ 267.916.294	17%
Otros ingresos	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%
Gastos bancarios	-\$ 720.019	0%	-\$ 2.703.470	0%	-\$ 4.345.139	0%	-\$ 5.278.418	0%	-\$ 5.831.947	0%	-\$ 6.146.716	0%
Intereses	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%
Utilidad antes de impuestos	-\$ 171.165.134	-67%	-\$ 151.491.479	-20%	\$ 47.722.505	4%	\$ 151.887.835	11%	\$ 222.723.607	15%	\$ 261.769.578	16%
Impuesto renta	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%
Utilidad Neta	-\$ 171.165.134	-67%	-\$ 151.491.479	-20%	\$ 47.722.505	4%	\$ 151.887.835	11%	\$ 222.723.607	15%	\$ 261.769.578	16%
Dividendos	\$ 0	0%	\$ 0	0%	-\$ 9.544.501	-1%	-\$ 30.377.567	-2%	-\$ 44.544.721	-3%	-\$ 52.353.916	-3%
Utilidad retenida	-\$ 171.165.134	-67%	-\$ 151.491.479	-20%	\$ 38.178.004	3%	\$ 121.510.268	9%	\$ 178.178.885	12%	\$ 209.415.663	13%

TABLA 16. ESTADO DE RESULTADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

8.2.2 Estado de la situación financiera (Balance General)

	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26
Activos	\$ 28.225.822	\$ 23.742.874	\$ 29.676.612	\$ 77.855.659	\$ 220.198.994	\$ 412.545.033	\$ 629.769.890
Activos corrientes	\$ 78.622	\$ 1.225.113	\$ 2.270.532	\$ 58.708.459	\$ 209.310.673	\$ 409.915.593	\$ 621.488.041
Caja y equivalente	\$ 78.622	\$ 1.225.113	\$ 2.270.532	\$ 58.708.459	\$ 209.310.673	\$ 409.915.593	\$ 621.488.041
Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cuentas comerciales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventario	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Activo fijo	\$ 28.147.200	\$ 22.517.760	\$ 27.406.080	\$ 19.147.200	\$ 10.888.320	\$ 2.629.440	\$ 8.281.849
Intangibles	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Propiedad planta y equipo neto	\$ 28.147.200	\$ 22.517.760	\$ 27.406.080	\$ 19.147.200	\$ 10.888.320	\$ 2.629.440	\$ 8.281.849
<i>Propiedad planta y equipo bruto</i>	\$ 28.147.200	\$ 28.147.200	\$ 41.294.400	\$ 41.294.400	\$ 41.294.400	\$ 41.294.400	\$ 58.683.511
<i>Depreciación acumulada</i>	\$ 0	-\$ 5.629.440	-\$ 13.888.320	-\$ 22.147.200	-\$ 30.406.080	-\$ 38.664.960	-\$ 50.401.662
Pasivo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 9.544.501	\$ 30.377.567	\$ 44.544.721	\$ 52.353.916
Pasivo Corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 9.544.501	\$ 30.377.567	\$ 44.544.721	\$ 52.353.916
Obligaciones financieras	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cuentas por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 9.544.501	\$ 30.377.567	\$ 44.544.721	\$ 52.353.916
Impuestos por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo de largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Obligaciones financieras	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Provisiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Patrimonio	\$ 28.225.822	\$ 23.742.874	\$ 29.676.612	\$ 68.311.158	\$ 189.821.427	\$ 368.000.312	\$ 577.415.974
Capital pagado	\$ 28.225.822	\$ 194.908.008	\$ 352.333.225	\$ 352.789.768	\$ 352.789.768	\$ 352.789.768	\$ 352.789.768
Reservas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidades del periodo	\$ 0	-\$ 171.165.134	-\$ 151.491.479	\$ 47.722.505	\$ 151.887.835	\$ 222.723.607	\$ 261.769.578
Dividendos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 9.544.501	-\$ 30.377.567	-\$ 44.544.721	-\$ 52.353.916
Utilidades acumuladas	\$ 0	\$ 0	-\$ 171.165.134	-\$ 322.656.613	-\$ 284.478.609	-\$ 162.968.341	\$ 15.210.544

TABLA 17. BALANCE GENERAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

8.2.3 Flujo de caja indirecto

Flujo de Cada Indirecto	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Utilidad Neta	0	-171.165.134	-151.491.479	47.722.505	151.887.835	222.723.607	261.769.578
Depreciaciones y Amortizaciones	0	5.629.440	8.258.880	8.258.880	8.258.880	8.258.880	11.736.702
- Capital de trabajo	0	0	0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas comerciales	0	0	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos de renta por pagar	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Operativo	0	-165.535.694	-143.232.599	55.981.385	160.146.715	230.982.487	273.506.280
- CAPEX	-28.147.200	0	-13.147.200	0	0	0	-17.389.111
+ Intereses * (1-T)	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja de la Firma	-28.147.200	-165.535.694	-156.379.799	55.981.385	160.146.715	230.982.487	256.117.169
+ Prestamos neto	0	0	0	0	0	0	0
- Intereses * (1-T)	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja de Inversionista	-28.147.200	-165.535.694	-156.379.799	55.981.385	160.146.715	230.982.487	256.117.169
- Dividendos	0	0	0	0	-9.544.501	-30.377.567	-44.544.721
+ Capitalizaciones	28.225.822	166.682.186	157.425.217	456.543	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Cambio en caja del periodo	78.622	1.146.491	1.045.418	56.437.927	150.602.214	200.604.920	211.572.448
Caja inicial del periodo	0	78.622	1.225.113	2.270.532	58.708.459	209.310.673	409.915.593
Caja Final del periodo	\$ 78.622	\$ 1.225.113	\$ 2.270.532	\$ 58.708.459	\$ 209.310.673	\$ 409.915.593	\$ 621.488.041

TABLA 18. FLUJO DE CAJA INDIRECTO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

8.2.4 Escenarios y resultados

Con propósito de generar escenarios posibles, se generó la sensibilización de los ingresos netos a través del número de estudiantes matriculados en todos los programas, su impacto en los costos variables y manteniendo los gastos fijos de acuerdo al escenario base.

El escenario base presenta una TIR de 22% para los 6 años de estudio y una TIR a perpetuidad de 40%. Para la generación de la TIR a perpetuidad se proyecta después de año 2026 un crecimiento constante de 2% anual en el flujo de caja para el inversionista.

Escenario Base	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos netos	\$ 0	\$ 257.149.698	\$ 750.964.026	\$ 1.143.457.699	\$ 1.389.057.371	\$ 1.534.722.953	\$ 1.617.556.860
Crecimiento en ingresos netos	0,0%	0,0%	46,0%	52,3%	21,5%	10,5%	5,4%
EBITDA	\$ 0	-\$ 164.815.675	-\$ 140.529.128	\$ 60.326.524	\$ 165.425.133	\$ 236.814.434	\$ 279.652.996
Margen EBITDA		-64%	-19%	5%	12%	15%	17%
Utilidad neta	\$ 0	-\$ 171.165.134	-\$ 151.491.479	\$ 47.722.505	\$ 151.887.835	\$ 222.723.607	\$ 261.769.578
Margen Neto		-67%	-20%	4%	11%	15%	16%
ROE	0%	-721%	-510%	70%	80%	61%	45%
Dividendos / Patrimonio		0%	0%	14%	16%	12%	9%
Flujo de Caja al Inversionista	-28.147.200	-165.535.694	-156.379.799	55.981.385	160.146.715	230.982.487	256.117.169
TIR 6 años	22%						
TIR a perpetuidad (g=2%)	40%						
VPN (Ke=4,159% TES 5Y)	243.358.194						
Capitalización requerida	-350.062.693						

TABLA 19. ESCENARIO BASE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El escenario pesimista comprende un castigo al crecimiento base de número de estudiantes del 20%, lo que genera una caída de los ingresos acumulados en los seis años del 18% y un flujo de caja para el inversionista acumulado en valores negativos con una TIR de -17%. La TIR a perpetuidad cae del 40% al 17%, y el requerimiento de capital asciende a \$ 415 millones, frente a los \$350 millones del escenario base.

Escenario pesimista	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos netos	\$ 0	\$ 252,615,970	\$ 675,892,421	\$ 952,308,807	\$ 1,115,901,840	\$ 1,214,141,823	\$ 1,273,348,475
Crecimiento en ingresos netos	0.0%	0.0%	33.8%	40.9%	17.2%	8.8%	4.9%
EBITDA	\$ 0	-\$ 165,886,044	-\$ 172,808,285	-\$ 29,059,311	\$ 35,834,778	\$ 84,487,479	\$ 115,693,747
Margen EBITDA		-66%	-26%	-3%	3%	7%	9%
Utilidad neta	\$ 0	-\$ 172,222,808	-\$ 183,500,377	-\$ 41,025,078	\$ 16,168,426	\$ 50,130,402	\$ 69,382,824
Margen Neto		-68%	-27%	-4%	1%	4%	5%
ROE	0%	-727%	-625%	-189%	47%	67%	53%
Dividendos / Patrimonio		0%	0%	0%	9%	13%	11%
Flujo de Caja al Inversionista	-28,147,200	-166,593,368	-188,388,697	-32,678,085	31,594,351	79,873,740	93,465,911
TIR 6 años	-17%						
TIR a perpetuidad (g=2%)	17%						
VPN (Ke=4,159% TES 5y)	-225.464.271						
Capitalización requerida	-415.807.350						

TABLA 20. ESCENARIO PESIMISTA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El escenario optimista comprende un incremento al crecimiento de número de estudiantes del 20%, lo que genera un aumento de los ingresos acumulados en los seis años del 23% y un flujo de caja para el inversionista acumulado en valores significativamente mayor con una TIR de 54%. La TIR a perpetuidad asciende del 40% al 65%, y el requerimiento de capital desciende a \$ 313 millones, frente a los \$350 millones del escenario base.

Escenario Optimista	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos netos	\$ 0	\$ 261.847.807	\$ 835.152.911	\$ 1.373.958.459	\$ 1.732.309.351	\$ 1.944.550.496	\$ 2.059.953.721
Crecimiento en ingresos netos	0,0%	0,0%	59,5%	64,5%	26,1%	12,3%	5,9%
EBITDA	\$ 0	-\$ 163.709.760	-\$ 104.621.501	\$ 168.321.721	\$ 324.628.106	\$ 427.681.841	\$ 486.672.030
Margen EBITDA		-63%	-13%	12%	19%	22%	24%
Utilidad neta	\$ 0	-\$ 170.072.374	-\$ 115.886.931	\$ 154.841.799	\$ 309.786.450	\$ 412.033.669	\$ 467.107.504
Margen Neto		-65%	-14%	11%	18%	21%	23%
ROE	0%	-715%	-385%	101%	77%	56%	42%
Dividendos / Patrimonio		0%	0%	20%	15%	11%	8%
Flujo de Caja al Inversionista	-28.147.200	-164.442.934	-120.775.251	163.100.679	318.045.330	420.292.549	461.455.095
TIR 6 años	54%						
TIR a perpetuidad (g=2%)	65%						
Valor Presente Neto (Ke= ?)	821.384.592						
Capitalización requerida	-313.365.386						

TABLA 21. ESCENARIO OPTIMISTA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El escenario con punto de equilibrio mantiene la participación de estudiantes en cada tipo de producto de acuerdo a los supuestos explicados en el numeral 8.1.1 Ventas, sensibilizando el crecimiento total de forma que se halle la cantidad de estudiantes mínimos para generar un valor presente neto igual a cero durante los primeros seis años.

(Q) Estudiantes activos promedio/mes	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2016
Ventas modulos asincronicos LMS		19	48	76	95	103	106
* Ventas directas Opciones de Profundización sincronica		8	24	38	47	52	53
Ventas modulos asincronicos Udemy		21	61	96	120	130	134
Ventas programas por demanda sincronicos		10	25	33	34	35	35
Total		49	134	205	248	268	275
Tasa de crecimiento			173%	52%	21%	8%	3%

* Los estudiante de Opciones de Profundización sincronica son una porción (50%) de estudiantes que encuentran pertinente dar continuidad a los modulos asincronicos, por lo cual no comprende estudiantes adicionales para ser sumado en el total.

Escenario Base	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos netos	\$ 0	\$ 246.375.154	\$ 680.137.779	\$ 1.035.613.895	\$ 1.258.050.136	\$ 1.389.977.448	\$ 1.464.998.977
Crecimiento en ingresos netos	0,0%	0,0%	38,0%	52,3%	21,5%	10,5%	5,4%
EBITDA	\$ 0	-\$ 167.539.382	-\$ 171.973.414	\$ 8.596.488	\$ 102.013.986	\$ 167.488.253	\$ 206.210.313
Margen EBITDA		-68%	-25%	1%	8%	12%	14%
Utilidad neta	\$ 0	-\$ 173.858.672	-\$ 182.680.790	-\$ 3.597.725	\$ 88.974.516	\$ 153.947.459	\$ 188.906.615
Margen Neto		-71%	-27%	0%	7%	11%	13%
ROE	0%	-735%	-620%	-9%	79%	65%	49%
Dividendos / Patrimonio		0%	0%	0%	16%	13%	10%
Flujo de Caja al Inversionista	-28.147.200	-168.229.233	-187.569.110	4.661.155	97.233.396	162.206.339	183.254.206
TIR 6 años	4%						
TIR a perpetuidad (g=2%)	29%						
VPN (Ke=4,159% TES 5Y)	-0						
Capitalización requerida	-383.945.542						

TABLA 222. ESCENARIO DE EQUILIBRIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

8.2.5 Consideraciones relevantes

Como puede observarse, si bien las proyecciones ofrecen un retorno interesante en los primeros 6 años, y al considerar una tasa de crecimiento a perpetuidad (g), existen componentes que contribuyen significativamente a una alta sensibilidad en el flujo de caja dada la alta participación de los gastos de nómina como gasto fijo. De igual forma, es un proyecto con una alta inversión por parte de los inversionistas para sostener el OPEX durante los primeros tres años. En este orden de ideas se descartaron dos alternativas a las proyecciones, pero que son relevante mencionar:

1. Reducción del CAPEX a través de la tercerización, renting o leasing operativo de los equipos que hacen parte de la propiedad, planta y equipo. La alternativa se descarta dado que, si bien ofrecería una menor exigencia de caja por parte de los inversionistas en los primeros años, la tasa de retorno total se vería reducida dado que los gastos del arrendamiento operativo serían mayores a la depreciación de los equipos. Por otro lado, los saldos en caja acumulados a partir del cuarto año son suficientes para considerar adecuado asumir una mayor exigencia a los inversionistas por un monto no tan relevante como los son los \$ 28.000.000 de pesos de CAPEX proyectados. En todo caso, es una alternativa viable en una situación en donde no se alcance la inversión por los inversionistas proyectada.
2. Reducción del OPEX a través de la negociación con tercero (eg profesores) en el proceso blended (primordialmente módulos sincrónicos). En efecto, el pago a profesores representa el costo variable más importante en la utilidad bruta, no obstante, a pesar de haberse definido con un pago atractivo para el educador, como es evidente se encuentra estructurado como un pago por servicios “variable” y no de nómina. Esta estructura se considera como la más adecuada para garantizar flexibilidad en costos durante la demanda variable de los primeros años y para mantener la metodología pedagógica propia, oferta de valor diseñada, así como el acceso y retribución que consideramos justa a profesores capacitados.

9 Riesgos y supuestos críticos

9.1 Riesgos y supuestos

Ante el **riesgo de un desarrollo de mercado lento**, y teniendo en cuenta que el objetivo del negocio es social y no puramente lucrativo, se crecerá e invertirá de una forma orgánica; manteniendo costos fijos bajos y apalancado en la digitalización por medio de un presupuesto promocional importante pero variable. Desde el inicio de operaciones se tomará un periodo para la validación de producto con programas en modalidad asincrónica. Esto además de permitir adaptar el producto y validar la audiencia, permitirá la construcción de marca y reputación a un costo fijo bajo. Posteriormente, se iniciará la contratación del personal mencionado en el numeral 7 y la promoción e inversión en producción audiovisual de los programas educativos. Durante este periodo, el área de ventas y mercadeo realizarán el acercamiento a alianzas y al mercado B2B.

Como uno de los mayores riesgos en el mercado, se identifica la **oferta de programas educativos gratis** dictados por universidad internacionales a través de plataformas digitales como Coursera y edX. Si bien, estos programas no cuentan con el atributo de personalización ni interactividad, este riesgo será mitigado con la generación de alianzas con entidades educativas.

Siendo productos virtuales, existe un riesgo importante **de robo del contenido audiovisual en la nube**. En cuanto al material gratis ofrecido en redes sociales no es posible generar protocolos de protección a la descarga sin permiso. Por otro lado, el contenido pago ofrecido a través de LMS mantiene protocolos de seguridad para evitar descargas desautorizadas. Siendo conscientes que el riesgo no puede eliminarse por completo, los contenidos serán actualizados continuamente para generar un grado de obsolescencia percibida, además los atributos de tecnología educacional solo pueden ofrecerse con herramientas interactivas del LMS, imposibilitando la distribución y desarrollo de los

programas por fuera de la plataforma. Finalmente, el área de mercadeo tendrá entre sus funciones la comunicación con los buscadores web para que las páginas que publican nuestro material sean omitidas de los resultados de búsqueda, bajo la protección de US Digital Millennium Copyright Act (ver numeral 6.5).

10 Beneficios a la comunidad

10.1 Impacto económico y en la comunidad

Los beneficios de la educación en finanzas han sido difundidos ampliamente en la última década por la OCDE, buscando generar conciencia y cooperación entre los organismos y países que conforman la organización o desean ingresar a ella. Y es que ha sido incluso uno de los requisitos para ingresar, ya que la inversión en el tema evidencia voluntad real de los gobiernos para ofrecer a su sociedad herramientas que le permitan **defender sus derechos como consumidor financiero, comprender las políticas económicas y sociales**, y por ende **promover la democracia**. Entre los propósitos o “¿Por qué?” en el numeral 5.4 del proyecto se menciona que “estamos seguros que un país educado financieramente, es un país con **menor desigualdad y mayor estabilidad social y económica**”, idea que es también compartida por la OCDE (*Financial Education in Latin America and the Caribbean*, 2013).

10.2 Grupo de interés

Clientes y comunidad: Los individuos con educación financiera podrán tomar **decisiones informadas** en la elección de alternativas en el mercado, serán **menos vulnerables** a fraudes, reducirán la brecha de **información** presentada por el conflicto de intereses en los oferentes de productos financieros, generarán **hábitos de ahorro** que los prepararán para situaciones de crisis o jubilación, y racionarán sus ingresos y gastos para **crear patrimonio a largo plazo**, lo cual se expresa finalmente en la **reducción de la pobreza y desigualdad**. Un buen manejo de las finanzas propias también se expresa en **mayor tranquilidad** personal, lo cual tiene beneficios en el hogar y en la productividad profesional.

Empleados: El empleo generado será formal y con contrato indefinido, respetando todos los requisitos legales. La cultura de la organización promueve el empoderamiento de los colaboradores en todos los niveles, equilibrio entre la vida laboral y personal; con horarios

flexibles, posibilidad de trabajo en casa y pago de servicios necesarios en el hogar. Habrá beneficios adicionales como acceso gratis a los programas educativos, tanto para el empleado como su familia.

Socios: El negocio es considerado como un emprendimiento social, que busca su sostenibilidad en el largo plazo para lograr el mayor impacto positivo. Los beneficios para los socios van más allá del lucro, se verán beneficiados por la reputación, el acercamiento a entidades y organizaciones sociales, investigación en educación, desarrollo de know-how y plataformas digitales con capacidad para entregar programas educativos adaptativos y experienciales. Por otro lado, los escenarios proyectados ofrecen una TIR a perpetuidad positiva, con un escenario base que genera una TIR en los primeros seis años de 22% y 40% a perpetuidad. Finalmente, en evento de salida, el material educacional digital puede ser distribuido posterior al cierre sin ninguna inversión adicional gracias a las plataformas digitales como Udemy, Platzy, entre otros.

11 Conclusiones

Colombia, y debe decirse que esta problemática se extiende por todo el planeta, tiene una necesidad latente de educarse financieramente. El manejo del dinero es utilizado en el mundo, tanto como el lenguaje o las matemáticas, y es tan importante en la vida cotidiana de cada individuo que debería considerarse tan relevante como la educación en lectura y escritura. Quien no conoce cómo obtener o administrar sus ingresos económicos, estará siempre expuesto a no satisfacer sus necesidades primarias, no será productivo para su país y seguramente implicará una carga fiscal para el mismo. Adicionalmente, una sociedad sin conocimiento económico será susceptible a ser engañada y manipulada en su microsistema social, así como de carecer de herramientas para decidir políticamente qué le es conveniente y como defender sus derechos. Nuestro país ha tenido un avance significativo en cobertura financiera, no obstante, es preciso reconocer que la cobertura no implica “inclusión financiera”. Es necesario acompañar la accesibilidad al sistema financiero con educación efectiva al consumidor, de lo contrario el impacto social podría ser más negativo que positivo.

Gracias al interés de nuestro país a entrar a la OCDE, Colombia ha atendido las recomendaciones del grupo, y desde 2010 diseñó la Estrategia Nacional de Educación Económica y Financiera (ENEEF), la cual generó una propuesta que parametrizó el contenido educativo e impulsó iniciativas para impartir esta educación en todo el país. Si bien el impacto ha sido relativamente positivo en cuanto a alcance, la propuesta carece de un aspecto fundamental en las finanzas personales; “las finanzas personales, son más personales que financieras” (Maurer, 2016). El ENEEF propone una propuesta estandarizada y desconoce las situaciones particulares de cada individuo. En la actualidad, tecnologías como Big Data o inteligencia artificial han permitido generar herramientas para ofrecer o comunicar servicios a un nivel individual inimaginable, lo cual es evidencia que es posible lograr personalización sin sacrificar alcance, y por ende crear propuestas realmente efectivas.

La diferenciación a través de la oferta personalizada, soportada en Tecnología Educativa y Educación Modular que se ha descrito en el plan de negocio, así como un mercado potencial significativamente amplio, que permite una viabilidad con tan solo el 0.67% de participación evidencia una alta probabilidad de sostenibilidad e impacto positivo por proyecto. Por otro lado, entre las limitaciones más relevantes se encuentra una conciencia general cerrada frente a la importancia del alfabetismo financiero, lamentablemente los más vulnerables económicamente, son también aquellos con menor interés en educarse. Por otro lado, no existen anclas en el mercado, lo cual implica que siendo “la reputación” la preferencia, se hace indispensable la asociación con otras entidades educativas reconocidas. Finalmente, es indudable que la educación se está transformando, y mantenerse a la vanguardia en tendencias seguramente implicará inversiones inesperadas en tecnología.

13 Recomendaciones

Si bien se han tenido en cuenta las recomendaciones internacionales para diseñar propuestas con mayor efectividad e impacto, es indispensable no desconocer las condiciones específicas sociales, geográficas y culturales a la hora de diseñar las propuestas en cada país y región.

Es fundamental tener presente que el gobierno por sí solo no podrá satisfacer apropiadamente la necesidad social en educación financiera, esto presenta una oportunidad significativa para los emprendimientos en la materia de educación y tecnología. Si bien, el alcance del presente proyecto no llega a la construcción del Producto Mínimo Viable o al cierre concreto de fuentes de financiación, existen alternativas de fondeo que pueden profundizarse en una etapa posterior. El gobierno a través del Ministerio de Tecnología cuenta con programas como iNNpulsa, y muchos otros, que no solo apoyan ideas en la materia, sino que también ofrecen acompañamiento y networking. Por otro lado, la naturaleza y objetivo social del proyecto amplía este espectro dado que existen entidades educativas o del sector solidario que cuentan con suficiente músculo financiero e interés potencial en tecnología educativa para ser patrocinadores o socios directos de la iniciativa.

Bibliografía

- Alcaldía de Medellín. (2020). *Perfil Demográfico Total de Medellín*.
<https://www.medellin.gov.co/>
- Ambuehl, S., Bernheim, B. D., & Lusardi, A. (2014). Financial Education, Financial Competence, and Consumer Welfare. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2585219>
- Banco de la República. (2020). *Tasas de empleo y desempleo*. Banco de la República (banco central de Colombia). <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-empleo-y-desempleo>
- BBVA. (2018, abril 16). Educación financiera en la empresa: Enseñar motivando. *BBVA NOTICIAS*. <https://www.bbva.com/es/educacion-financiera-empresa-ensenar-motivando/>
- Castillo, M. (2015). *La producción de medios educativos y el derecho de autor*.
<https://unabvirtual.unab.edu.co/>
- Castro, S. (2018a). *Asobancaria*. <https://www.asobancaria.com/>
- Castro, S. (2018b). *Índice de educación financiera en los colegios de Asobancaria*.
<https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2018/03/1127C-05-03-2018.pdf>
- Ciguenza, N. (2019). *Conozca cómo es el mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia*. <https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032>
- Decreto 1075 de 2015*. (s. f.). Recuperado 7 de junio de 2020, de
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77913>
- Editorial La República. (s. f.). *Un colombiano pasa nueve horas al día en internet y casi cuatro en redes sociales*. Recuperado 13 de julio de 2020, de
<https://www.larepublica.co/empresas/un-colombiano-pasa-nueve-horas-al-dia-en-internet-y-casi-cuatro-en-redes-sociales-2975617>

- Estrategia nacional de educación económica y financiera.* (s. f.). 77.
- Estrategia Nacional de Educación Económica y Financiera, 2017.* (2017, junio 23). Banco de la República (banco central de Colombia).
<https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones/estrategia-nacional-educacion-economica-financiera>
- Financial Education in Latin America and the Caribbean: Rationale, Overview and Way Forward* (OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions N.º 33; OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions, Vol. 33). (2013). <https://doi.org/10.1787/5k41zq7hp6d0-en>
- Hootsuite y We Are Social Inc, H. (s. f.). *The global state of digital in 2019.* Hootsuite. Recuperado 7 de junio de 2020, de <https://hootsuite.com/resources/digital-in-2019>
- Maurer, T. (2016). *Simple Money: A No-Nonsense Guide to Personal Finance.* Baker Publishing Group.
- Mejía, D., Pallotta, A., Egúsqüiza, E., & Farnè, S. (2015). *Encuesta de medición de capacidades financieras en los países andinos. Informe para Colombia 2014* [Report]. CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/743>
- Pasarelas de pago para e-commerce en Colombia y sus costos. (2018, abril 6). *Ikkonos.* <https://www.ikkonos.com/ideate/pasarelas-de-pago-para-e-commerce-en-colombia-y-sus-costos>
- Pirámide poblacional en Bogotá | SALUDATA.* (2019). Salud Capital. <http://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/demografia/piramidepoblacional/>
- Price Waterhouse Coopers 2020. (s. f.). *PwC's 9th annual Employee Financial Wellness Survey 2020.* PwC. Recuperado 6 de julio de 2020, de <https://www.pwc.com/us/en/industries/private-company-services/library/financial-well-being-retirement-survey.html>

Tiempo, C. E. E. (2019, octubre 17). *Esta es la población definitiva de las capitales según el censo 2018*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/esta-es-la-poblacion-de-las-ciudades-capitales-de-colombia-en-el-censo-2018-424112>