



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

KIRI: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DE UNA STARTUP DE INVERSIÓN INFANTIL

Autor: Mario Laborda Plaza

Director: Jorge Larena Cabrera

MADRID | Mayo 2026

Resumen

El presente Trabajo de Fin de Grado analiza y evalúa la viabilidad del plan de negocio de Kiri, una startup española fundada en 2025 que ofrece cuentas de inversión a largo plazo para menores combinando el producto financiero con la educación financiera infantil y una dimensión emocional de legado familiar. El estudio parte de un problema estructural y bien documentado, el déficit crónico de alfabetización financiera en España, unos hábitos de ahorro e inversión inferiores a la media europea y el agotamiento del modelo del regalo material, para examinar, mediante el estudio de un caso único, la propuesta de valor, el modelo de negocio y la viabilidad económico-financiera del proyecto. El análisis se apoya en herramientas consolidadas de la dirección estratégica y la creación de empresas: el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, el análisis DAFO, el Business Model Canvas y el marco TAM-SAM-SOM, junto a un modelo financiero propio. Dada la naturaleza del negocio, la viabilidad económica se aborda a través de la senda hacia la rentabilidad, el punto de equilibrio y las necesidades de financiación, en lugar de las técnicas clásicas de descuento de flujos. Los resultados muestran una propuesta de valor diferenciada que ningún competidor integra de forma simultánea, una demanda validada empíricamente y unas proyecciones que alcanzan la rentabilidad en 2031 con una necesidad de capital reducida. Se concluye que Kiri es un proyecto viable desde las perspectivas estratégica, comercial y económica, condicionado a una ejecución ágil que consolide su base de cuentas y de activos bajo gestión antes de que la competencia alcance su madurez.

Palabras clave: educación financiera infantil; fintech; plan de negocio; inversión para menores; modelo de negocio; startup.

Abstract

This Bachelor's Thesis analyses and evaluates the viability of the business plan of Kiri, a Spanish startup founded in 2025 that offers long-term investment accounts for minors, combining the financial product with children's financial education and an emotional, family-legacy dimension. The study starts from a structural and well-documented problem, Spain's chronic financial-literacy deficit, saving and investment habits below the European average, and the exhaustion of the material-gift model, in order to examine, through a single case study, the project's value proposition, business model and economic-financial viability. The analysis draws on established strategic-management and entrepreneurship tools: PESTEL analysis, Porter's five forces, SWOT analysis, the Business Model Canvas and the TAM-SAM-SOM framework, together with a custom financial model. Given the nature of the business, economic viability is assessed through its path to profitability, its break-even point and its financing needs rather than through classic discounted-cash-flow techniques. The results reveal a differentiated value proposition that no competitor integrates simultaneously, empirically validated demand, and projections that reach profitability in 2031 with limited capital requirements. The thesis concludes that Kiri is a viable project from a strategic, commercial and economic standpoint, provided that the company executes swiftly to consolidate its base of accounts and assets under management before competitors reach maturity.

Keywords: children's financial education; fintech; business plan; investment for minors; business model; startup.

Índice general

1	Introducción	8
1.1	Justificación del tema y motivación personal	8
1.2	Objetivos del trabajo	9
1.3	Metodología	10
1.4	Estructura del documento	11
2	Marco teórico: El problema identificado. Educación financiera y Fintech para menores	13
2.1	El problema: un monstruo de 3 cabezas	13
2.1.1	Concepto y relevancia de la educación financiera infantil en España	13
2.1.2	Situación en España: ahorro, inversión y alfabetización financiera	14
2.1.3	El desgaste de la cultura de los regalos materiales	16
2.2	El ecosistema Fintech en España: neobancos y plataformas de inversión .	18
2.3	Regulación aplicable	19
2.3.1	Banco de España, CNMV y FGD	19
2.3.2	La figura del agente bancario	20
2.4	Análisis del entorno	21
2.4.1	Análisis PESTEL	21
2.4.2	Análisis del sector y las cinco fuerzas de Porter	23
3	Propuesta de Valor y Modelo de Negocio	28
3.1	Presentación de Kiri	28
3.2	Propuesta de valor	28
3.3	Funcionamiento: proceso de apertura de cuenta	30
3.4	Producto	31
3.4.1	Kiri Web	31
3.4.2	Carteras de inversión y cuenta remunerada	33
3.4.3	Kiri Academy	38
3.4.4	Estructura de contenidos	39
3.4.5	Kit de bienvenida, KiriApp, cápsula del tiempo y álbum de cromos	39

3.5	Análisis DAFO	40
3.5.1	Resumen gráfico análisis DAFO	43
4	Modelo de Negocio	44
4.1	Business Model Canvas	44
4.1.1	Propuesta de valor	44
4.1.2	Segmento de clientes	45
4.1.3	Relación con los clientes	46
4.1.4	Canales de distribución	47
4.1.5	Actividades clave	48
4.1.6	Recursos clave	49
4.1.7	Alianzas clave	50
4.1.8	Estructura de costes	52
4.1.9	Fuentes de ingresos	53
4.1.10	Resumen gráfico del modelo BMC	55
5	Análisis del Mercado	56
5.1	Tamaño y segmentación del mercado objetivo (TAM, SAM, SOM)	56
5.2	Análisis de la competencia y posicionamiento	57
5.3	Validación de la demanda y resultados preliminares	59
6	Estrategia GTM	62
6.1	Estrategia de marketing y canales de adquisición	62
6.2	Buyer personas	63
7	Plan Financiero	66
7.1	Hipótesis y supuestos del modelo	66
7.2	Proyección de cuentas y AUMs (2026–2031)	68
7.3	Proyección de ingresos por fuente (2026-2031)	69
7.4	Estructura de costes proyectada (2026-2031)	70
7.5	EBITDA y punto de equilibrio	71
8	Conclusiones y Valoración Crítica	73
8.1	Viabilidad del modelo de negocio	73
8.2	Reflexiones finales	74
	Declaración de uso de IA	76
	Anexos	83

Índice de Figuras

2.1	Distribución del valor de los activos financieros de los hogares por tipo de activo (porcentaje)	15
2.2	Riqueza neta mediana por grupos de edad (miles de euros)	16
2.3	Esquema de las 5 fuerzas de Porter	27
3.1	Composición de la Cartera Kiri Ahorro	34
3.2	Rentabilidad Cartera Kiri Ahorro a 31/11/2025.	35
3.3	Composición de la Cartera Kiri Prudente	35
3.4	Rentabilidad Cartera Kiri Prudente a 31/11/2025.	36
3.5	Composición de la Cartera Kiri Equilibrada	36
3.6	Rentabilidad Cartera Kiri Equilibrada a 31/11/2025.	37
3.7	Composición de la Cartera Kiri Ambiciosa	37
3.8	Rentabilidad Cartera Kiri Ambiciosa a 31/11/2025.	38
3.9	Análisis DAFO	43
4.1	Business Model Canvas	55
5.1	TAM SAM SOM	56
5.2	Proyección de número de cuentas por año.	57
7.1	Proyección número de cuentas (2026-2031)	69
7.2	Proyección AUMs (2026-2031)	69
7.3	Proyección de Ingresos(2026-2031)	70
7.4	Proyección de Costes(2026-2031)	70
7.5	Proyección EBITDA (2026-2031)	72
8.1	Proyección número de cuentas (2026-2031)	84
8.2	Proyección AUMs desglosada (2026-2031)	84
8.3	Proyección de Ingresos(2026-2031)	84
8.4	Proyección de Gastos Fijos y Variables desglosada(2026-2031)	85
8.5	Proyección de Gastos en Headcount, Marketing y Suscripciones desglosada(2026-2031)	85

8.6	Proyección de Costes(2026-2031)	85
8.7	Proyección EBITDA (2026-2031)	86
8.8	Vista general del Business Plan	86
8.9	Explicación splits con MyInvestor	87
8.10	Encuesta:¿Para quién se quiere abrir la cuenta?	88
8.11	Encuesta:Perfil de riesgo escogido	88
8.12	Encuesta:Contribucion Inicial	89
8.13	Encuesta:¿Te gustaría realizar aportaciones recurrentes?	89
8.14	Encuesta: Tamaño de la aportación recurrente	90
8.15	Diseño Panel Inicial de la web	91
8.16	Diseño Vista Inversiones	92
8.17	Diseño conceptual de la Vista Kiri Academy	92
8.18	Diseño conceptual del Árbol Familiar de la Vista Experiencia Kiri	93
8.19	Diseño conceptual de la creación de un recuerdo en la Vista Experiencia Kiri	93
8.20	Diseño conceptual del Árbol Familiar de la Vista Experiencia Kiri	94
8.21	Comparación de las carteras Kiri	95
8.22	Comparación de Kiri Prudente y Equilibrada vs comparables de JP Morgan.	95
8.23	Comparación de Kiri Ambiciosa vs comparable de JP Morgan.	96
8.24	Logo del Árbol de Kiri	97
8.25	Ardilla Kiri.	97
8.26	Monstruo de la inflación	98
8.27	Genio de la Inversión	98
8.28	Buyer Persona: Pablo.	99
8.29	Buyer Persona: Mari Carmen.	100
8.30	Buyer Persona: Gonzalo.	100

Capítulo 1

Introducción

1.1. Justificación del tema y motivación personal

La elección de un plan de negocio real como objeto de un Trabajo de Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas responde a una convicción de fondo: la disciplina empresarial se comprende mejor cuando se aplica a un caso concreto, vivo y sujeto a las incertidumbres propias de un mercado en formación, que cuando se aborda únicamente desde el plano teórico. El presente trabajo analiza y evalúa el plan de negocio de Kiri, una startup española fundada en 2025 que ofrece cuentas de inversión a largo plazo para menores combinando el producto financiero con la educación financiera infantil y una dimensión emocional de legado familiar.

El tema posee, además, una relevancia que trasciende el interés por una empresa concreta. España arrastra un déficit crónico y bien documentado de alfabetización financiera, el cual se traduce en hábitos de ahorro e inversión estructuralmente inferiores a la media europea y en una brecha intergeneracional de riqueza que no deja de ensancharse. A esta problemática se suma el agotamiento del modelo del regalo material frente a una demanda creciente de experiencias con propósito, y el crecimiento sin precedentes del ecosistema fintech español.

La convergencia de estos tres factores configura una oportunidad de mercado que distintos actores han empezado a reconocer recientemente, lo que convierte el análisis de una propuesta como la de Kiri en un objeto de estudio especialmente oportuno para un trabajo de esta naturaleza.

Desde el punto de vista académico, estudiar el plan de negocio de una startup en fase de validación permite integrar en un mismo trabajo prácticamente todas las áreas de conocimiento que vertebran el grado: el análisis estratégico del entorno, la definición de la

propuesta de valor, el diseño del modelo de negocio, el análisis de mercado y de la competencia, la estrategia de marketing y la modelización financiera. Pocos objetos de estudio ofrecen una oportunidad tan completa de aplicar de forma articulada los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

La motivación personal para abordar este tema, sin embargo, va más allá de su interés académico. Mi vinculación con Kiri nació de una experiencia de prácticas que resultó poco habitual respecto a lo que suele entenderse por una pasantía. En la mayoría de las prácticas, el estudiante ocupa un papel periférico y observa el funcionamiento de la empresa desde una posición de aprendizaje limitado. En el caso de Kiri, el reducido tamaño del equipo hizo que desde el primer momento asumiera responsabilidades de peso dentro del proyecto: elaboré íntegramente el business plan y sus proyecciones financieras, diseñé el modelo de ingresos y costes, y desarrollé la creación de contenido para redes sociales apoyándome en herramientas de inteligencia artificial, entre otras tareas. Esta implicación directa terminó por generar un vínculo con el proyecto que difícilmente se produce en una práctica convencional, hasta el punto de sentirlo, en parte, como propio.

Esa doble condición de analista externo y participante directo constituye, a un tiempo, la principal fortaleza y la principal cautela de este trabajo. Por un lado, proporciona un acceso privilegiado a la información interna del proyecto, a los datos reales de las carteras y de la encuesta de validación, y al razonamiento que sustenta cada decisión estratégica y financiera. Por otro, exige un esfuerzo consciente de distancia crítica para que la cercanía con el proyecto no comprometa la objetividad del análisis. El trabajo asume explícitamente ese reto y procura, en todo momento, evaluar la viabilidad de Kiri con el rigor y la prudencia que corresponden a un ejercicio académico, y no con el optimismo natural de quien ha contribuido a construir la propuesta.

1.2. Objetivos del trabajo

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo principal analizar y evaluar la viabilidad del plan de negocio de Kiri desde una perspectiva estratégica, comercial y económico-financiera, aplicando de forma integrada las herramientas de análisis empresarial propias del grado en Administración y Dirección de Empresas a un proyecto real en fase de lanzamiento. De manera específica, los objetivos que se persiguen con la elaboración de este TFG son los siguientes:

1. Analizar el entorno en el que opera Kiri, caracterizando el problema estructural que da origen al proyecto, el ecosistema fintech español y el marco regulatorio aplicable, así como los principales factores del macroentorno y de la estructura competitiva

del sector mediante los análisis PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter.

3. Presentar la propuesta de valor y el producto de Kiri, explicando su origen, su identidad de marca, su funcionamiento y los distintos componentes financieros, educativos y emocionales que la diferencian de las alternativas existentes en el mercado español.
3. Estructurar y analizar el modelo de negocio de la compañía mediante el Business Model Canvas, prestando especial atención a la mecánica de ingresos y al acuerdo de reparto con MyInvestor, por ser el elemento que más condiciona la rentabilidad del modelo.
4. Dimensionar la oportunidad de mercado a través del marco TAM-SAM-SOM, analizar el posicionamiento de Kiri frente a la competencia y contrastar las hipótesis de negocio con los resultados de la encuesta de validación de la demanda.
5. Describir la estrategia Go-to-Market de la compañía, identificando los canales de adquisición, los perfiles de cliente objetivo y el recorrido del usuario desde la captación hasta la prescripción.
6. Elaborar el plan financiero del proyecto, proyectando la evolución de cuentas, activos bajo gestión, ingresos y costes, y determinando el EBITDA, el punto de equilibrio y las necesidades de financiación.
7. Valorar de forma crítica la viabilidad del modelo de negocio, extrayendo conclusiones generales, reconociendo las limitaciones del trabajo y apuntando posibles líneas de desarrollo futuro.

1.3. Metodología

Para el desarrollo del presente Trabajo de Fin de Grado se ha seguido una metodología de carácter exploratorio y aplicado, articulada en torno al estudio de un caso único: el plan de negocio de Kiri. Este enfoque resulta adecuado porque el trabajo no persigue contrastar empíricamente una hipótesis científica ni desarrollar técnicamente la plataforma, sino evaluar la viabilidad de una iniciativa empresarial real a partir del análisis sistemático de su entorno, su mercado y sus variables estratégicas, operativas y financieras.

El trabajo combina dos grandes bloques de fuentes. En primer lugar, las fuentes primarias, que constituyen uno de los rasgos distintivos de este TFG y derivan de mi participación directa en el proyecto. Entre ellas se encuentran la documentación estratégica interna de la compañía (la presentación de inversores, el plan de negocio y la estrategia Go-to-Market), el modelo financiero y sus proyecciones, los datos históricos de rentabilidad de las carte-

ras facilitados por MyInvestor, y los resultados de la encuesta de validación de la demanda realizada entre octubre y diciembre de 2025, que recibió 191 respuestas, de las cuales 189 se consideraron válidas tras la depuración de la muestra. En segundo lugar, las fuentes secundarias, empleadas para fundamentar el análisis del entorno y dotar de contexto al caso: informes y publicaciones de organismos oficiales como el Banco de España, la CNMV, el Instituto Nacional de Estadística, la OCDE y Eurostat; estudios de consultoras y entidades del sector; prensa económica especializada; y literatura académica de referencia en materia de estrategia y modelos de negocio, como las aportaciones de Porter Porter (1979), Osterwalder y Pigneur Osterwalder y Pigneur (2010), Pine y Gilmore Pine y Gilmore (1998) o Sharpe Sharpe (1991).

Sobre esta base documental, el análisis se apoya en un conjunto de herramientas consolidadas del ámbito de la dirección estratégica y la creación de empresas: el análisis PESTEL para el macroentorno, el modelo de las cinco fuerzas de Porter para la estructura competitiva, el análisis DAFO como síntesis del diagnóstico, el Business Model Canvas para la representación del modelo de negocio, el marco TAM-SAM-SOM para el dimensionamiento del mercado y la modelización financiera para la proyección de cuentas, ingresos, costes y resultados.

En el plano financiero, conviene anticipar una decisión metodológica que se justifica en detalle en el capítulo 7: se ha prescindido deliberadamente de las herramientas clásicas de evaluación de proyectos, como la TIR, el plazo de recuperación o la valoración por descuento de flujos con WACC. La razón es que estas técnicas están concebidas para proyectos de inversión con flujos definidos o para empresas maduras con una estructura de capital estable, y no para una startup en fase temprana cuyos flujos son negativos durante los primeros ejercicios y que carece de parámetros de mercado fiables. Por ello, la viabilidad económica se aborda a través de la senda hacia la rentabilidad, el punto de equilibrio y la magnitud de capital necesaria hasta alcanzarlo.

1.4. Estructura del documento

Una vez expuestos la motivación, los objetivos y la metodología, el trabajo se organiza en siete capítulos adicionales que siguen una secuencia lógica, desde el diagnóstico del entorno hasta la valoración crítica del proyecto.

El capítulo 2 establece el marco teórico del trabajo. Caracteriza el problema que da origen a Kiri a partir de sus tres dimensiones: el déficit de educación financiera infantil, los malos hábitos de ahorro e inversión de las familias españolas y el agotamiento del modelo del regalo material. También describe el ecosistema fintech español, detalla el marco

regulatorio aplicable y analiza el entorno mediante las herramientas PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.

El capítulo 3 presenta la propuesta de valor y el producto. Expone el origen de la idea, la identidad de marca, la misión, visión y valores, el equipo fundador, el funcionamiento del proceso de apertura de cuenta y los distintos componentes del producto, las carteras de inversión, la cuenta remunerada, la Kiri Academy y la experiencia emocional, y cierra con el análisis DAFO.

El capítulo 4 desarrolla el modelo de negocio a través del Business Model Canvas, analizando con detalle cada uno de sus nueve bloques, con especial énfasis en la estructura de costes y en las fuentes de ingresos y su reparto con MyInvestor. El capítulo 5 aborda el análisis del mercado: dimensiona la oportunidad mediante el marco TAM-SAM-SOM, examina el posicionamiento competitivo de Kiri y presenta los resultados de la encuesta de validación de la demanda.

El capítulo 6 describe la estrategia Go-to-Market, incluyendo los canales de adquisición y los buyer personas

El capítulo 7 contiene el plan financiero, con las hipótesis del modelo, la proyección de cuentas y activos bajo gestión, de ingresos y de costes, y el análisis del EBITDA y del punto de equilibrio.

Finalmente, el capítulo 8 recoge las conclusiones y la valoración crítica del trabajo, evaluando la viabilidad del proyecto desde los planos estratégico, comercial y económico-financiero, y reconociendo sus limitaciones y posibles líneas de desarrollo futuro. El documento se completa con la bibliografía y un conjunto de anexos que reúnen los resultados de la encuesta, los diseños conceptuales de la plataforma, los gráficos comparativos de las carteras, los ejemplos de creación de contenido y las fichas de buyer personas

Capítulo 2

Marco teórico: El problema identificado. Educación financiera y Fintech para menores

2.1. El problema: un monstruo de 3 cabezas

Todo negocio nace de un problema real. En el caso de Kiri, el punto de partida no es uno solo, sino la convergencia de tres disfunciones estructurales que afectan a las familias españolas y que, tomadas en conjunto, crean una oportunidad de mercado de considerable magnitud. Estas tres dimensiones del problema, la escasa educación financiera de los jóvenes, los malos hábitos de ahorro e inversión, y la progresiva pérdida de valor percibido de los regalos materiales, constituyen lo que denominamos como esa especie de “monstruo de tres cabezas” que pretendemos atajar con este proyecto

2.1.1. Concepto y relevancia de la educación financiera infantil en España

España arrastra un déficit crónico y bien documentado en materia de alfabetización financiera. Según el Informe PISA 2022 sobre competencia financiera, publicado por la OCDE en 2024, los estudiantes españoles de 15 años obtuvieron una puntuación media de 486 puntos, doce por debajo del promedio de la OCDE (498 puntos), situándose en el puesto 12 de los 20 países evaluados (OCDE, 2024).

El problema no se limita a la población escolar. El informe global elaborado por Santander e Ipsos en diciembre de 2025, a partir de 20.000 encuestas en 10 países, muestra que el 86 % de los españoles nunca recibió clases de educación financiera en la escuela, cifra

similar a la media global, y subraya la ausencia histórica de esta materia en el sistema educativo (Santander, 2025).

Las consecuencias de este déficit se manifiestan con especial crudeza en las generaciones más jóvenes. Millennials y Generación Z se enfrentan a un contexto estructuralmente más adverso que el de sus padres: precariedad laboral con contratos temporales y salarios estancados un mercado de la vivienda que encadena once años consecutivos de incrementos de precios, con una tasa de variación anual del 12,9 % en el cuarto trimestre de 2025 según el Índice de Precios de Vivienda del INE (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2026a); e inflación sostenida que erosiona la capacidad de ahorro . A ello se suma una honda desconfianza en el sistema público de pensiones: según una encuesta de YouGov realizada en España en 2024 sobre una muestra de 1.000 personas, el 61 % de los jóvenes de hasta 34 años se muestra poco o nada confiado en su seguridad financiera durante la jubilación (YouGov, 2024). Según la IV Encuesta Paneuropea de Pensiones de Insurance Europe, publicada en diciembre de 2025, solo el 13 % del total de los españoles cree que la pensión pública será suficiente para mantener su nivel de vida tras la jubilación, y casi la mitad de los encuestados reconoce no estar ahorrando para ese momento (Insurance Europe, 2025).

2.1.2. Situación en España: ahorro, inversión y alfabetización financiera

El déficit de educación financiera descrito en el apartado anterior no es un problema abstracto: se traduce en comportamientos concretos y medibles que lastran la capacidad de los hogares españoles para construir patrimonio. España ahorra estructuralmente menos que sus vecinos europeos, invierte peor y lo hace además con una concentración excesiva en activos de baja rentabilidad. Este patrón, arraigado culturalmente y reforzado por la ausencia de formación financiera desde la infancia, compromete el bienestar económico de las generaciones presentes y futuras.

En materia de ahorro, los datos más recientes del Instituto Nacional de Estadística indican que la tasa de ahorro de los hogares españoles se situó en el 12,0 % de su renta disponible en el conjunto del año 2025, siete décimas menos que en 2024 (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2026b). Si bien esta cifra supera el promedio histórico de los hogares españoles entre 2000 y 2019, que fue del 8,6 % de la renta bruta disponible (CaixaBank Research, 2025), sigue siendo inferior a la media de la zona euro, que en el cuarto trimestre de 2025 se situó en el 14,4 % (Eurostat, 2026). La brecha entre el comportamiento ahorrador de los hogares españoles y el de sus homólogos europeos es, por tanto, persistente y estructural, y no puede explicarse únicamente por factores coyunturales. Más

preocupante aún es la forma en que los españoles gestionan ese ahorro. Según la Encuesta Financiera de las Familias 2024 del Banco de España, el 30,1 % del valor de los activos financieros de los hogares se concentra en cuentas corrientes y medios de pago, mientras que las acciones cotizadas en bolsa representan únicamente el 6,9 % de la cartera financiera total (Banco de España, 2026a). Esta distribución evidencia una preferencia cultural muy marcada por la liquidez y la seguridad percibida frente a la rentabilidad a largo plazo. El patrimonio en fondos de inversión, aunque ha crecido un 12,6 % en 2025 hasta superar los 450.000 millones de euros con cinco años consecutivos de entradas netas positivas, sigue siendo un instrumento minoritario en las carteras de los hogares con menor riqueza neta (El Español, 2026).

En porcentaje

Características de los hogares	EFF2024				
	Cuentas y depósitos utilizables para realizar pagos	Cuentas no utilizables para realizar pagos y cuentas vivienda	Acciones cotizadas en bolsa	Fondos de inversión	Valores de renta fija
TODOS LOS HOGARES	30,1	9,4	6,9	8,5	2,8

Figura 2.1: Distribución del valor de los activos financieros de los hogares por tipo de activo (porcentaje).
Fuente: Banco de España (2026a)

La brecha generacional en el comportamiento inversor es especialmente llamativa. Según el análisis de la Encuesta Financiera de las Familias elaborado por CaixaBank Research, en 2022 solo el 4,9 % de los hogares con cabeza de familia menor de 35 años poseía fondos de inversión, frente al 5,5 % de 2002, lo que implica que la participación de los jóvenes en productos de inversión no solo no ha crecido en dos décadas sino que ha retrocedido (CaixaBank Research, 2024). Al mismo tiempo, la riqueza total neta de los hogares menores de 35 años cayó un 72,7 % entre 2002 y 2022, mientras que la de los mayores de 74 años aumentó un 98,7 % en el mismo período (CaixaBank Research, 2024). La brecha intergeneracional en la acumulación de patrimonio no hace sino ensancharse

Este escenario se agrava si se tiene en cuenta el contexto en el que las nuevas generaciones tratan de construir su futuro económico. El mercado de la vivienda encadena once años consecutivos de incrementos de precios, con una tasa de variación anual del 12,9 % en el cuarto trimestre de 2025, según el Índice de Precios de Vivienda del INE (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2026a). La precariedad laboral, con contratos temporales y salarios que no han crecido al mismo ritmo que los activos, dificulta la planificación financiera a largo plazo. Y la inflación sostenida de los últimos años ha erosionado el poder adquisitivo de quienes sí lograban ahorrar. El resultado es que el 23 % de los jóvenes españoles no puede ahorrar nada al mes (Cofidis España, 2025), y quienes sí ahorran tienden a hacerlo de la forma menos eficiente posible: acumulando efectivo en cuentas

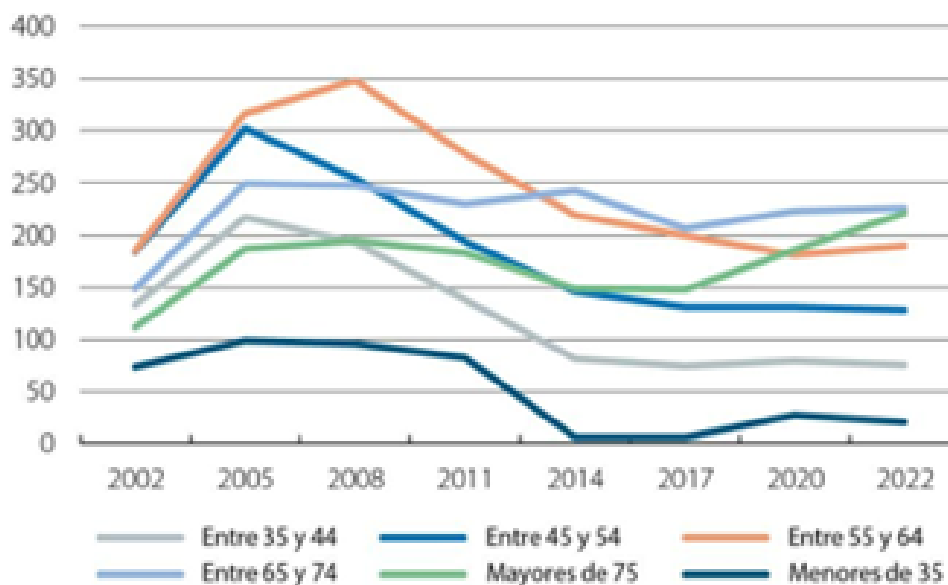


Figura 2.2: Riqueza neta mediana por grupos de edad (miles de euros).

Fuente: CaixaBank Research (2024)

corrientes que no ofrecen rentabilidad real por encima de la inflación. Sin formación financiera desde edades tempranas, este patrón se reproduce de generación en generación. Ahí reside, precisamente, la raíz del problema que Kiri aspira a resolver.

2.1.3. El desgaste de la cultura de los regalos materiales

La tercera dimensión del problema opera en un plano distinto al financiero, pero está igualmente arraigada en el comportamiento de las familias españolas: el del consumo y las ocasiones especiales. Cumpleaños, comuniones, bautizos, navidades... Los niños reciben cada año una cantidad considerable de regalos materiales cuya vida útil es, en la mayoría de los casos, sorprendentemente corta. Según el Informe sobre el Juego Infantil en España elaborado por ALDI a partir de una encuesta a más de 500 familias españolas, el 52 % de los niños destina únicamente entre uno y siete días de atención a sus juguetes nuevos, y solo el 12 % mantiene el interés durante más de un año (ALDI, 2019). A pesar de su fecha, este dato ha sido ampliamente citado en medios especializados en los años posteriores como reflejo de una tendencia estructural que no ha variado sustancialmente (Ser Padres, 2026).

Esta realidad genera una paradoja bien documentada: los adultos continúan comprando juguetes y regalos materiales de forma sistemática, no tanto porque sean el mejor regalo posible, sino porque se ha normalizado cultural y socialmente como la principal forma de expresar afecto en las ocasiones especiales. Según una encuesta de Aladinia.com realizada en diciembre de 2025 sobre hábitos de consumo navideño en España, el 56 % de los

encuestados reconoce que no sabe qué regalar porque cree que los destinatarios ya tienen de todo, lo que ilustra el agotamiento del modelo del regalo material (Aladinia.com, citado en Gaceta del Turismo, 2025). Al mismo tiempo, los regalos de ocio y experiencias se han convertido en la categoría en la que los españoles planean gastar más dinero en Navidad, por delante de la ropa, la tecnología y los juguetes, con un 35 % de los encuestados que prioriza este tipo de obsequios (Gaceta del Turismo, 2025).

Esta tendencia no es exclusiva de España ni es reciente: forma parte de una transformación cultural global que Pine y Gilmore anticiparon en 1998 bajo el concepto de *experience economy*. En su artículo seminal publicado en *Harvard Business Review*, los autores argumentaron que las economías avanzadas estaban entrando en una nueva fase en la que las experiencias, entendidas como ofertas que involucran al consumidor de forma personal y memorable, superarían progresivamente en valor percibido a los bienes y servicios tradicionales (Pine & Gilmore, 1998). Casi tres décadas después, los datos confirman la solidez de esa tesis. Según el informe *Experience Economy* de Mastercard, elaborado en 2024 a partir de más de 16000 consumidores en 24 países, el 94 % de los españoles tenía previsto invertir en experiencias ese año, y el 82 % planeaba aumentar su gasto respecto al año anterior (Mastercard, 2024). El mismo informe señala que en 2023 el consumo en experiencias creció un 22 % a nivel global, mientras que el gasto en bienes materiales se mantuvo estable (Mastercard, 2024).

La tendencia es especialmente intensa entre las generaciones más jóvenes, que ya han interiorizado la preferencia por lo experiencial como norma de consumo. Según datos recogidos por Mastercard en 2025, dos tercios de los europeos planeaban vivir experiencias únicas durante ese año, y casi la mitad de los consumidores de la Generación Z tenían previsto completar al menos dos experiencias de su lista de deseos (Nateevo, 2025). Este cambio de valores se refleja incluso en la reducción deliberada del gasto en ropa, gadgets y lujos para liberar presupuesto destinado a momentos que generen recuerdos duraderos (Nateevo, 2025).

En el contexto de los regalos infantiles, la inversión financiera a nombre de un menor representa la evolución lógica de esta tendencia: un regalo que no se rompe, no pasa de moda, crece con el tiempo gracias al interés compuesto, y además incorpora una dimensión educativa y emocional que ningún juguete puede ofrecer. La inversión como regalo no es solo una propuesta de producto; es una respuesta coherente a un cambio cultural profundo en la forma en que las familias españolas entienden el valor de lo que dan.

2.2. El ecosistema Fintech en España: neobancos y plataformas de inversión

El término fintech, contracción del inglés financial technology, designa al conjunto de empresas que aplican la tecnología para diseñar, desarrollar y ofrecer servicios financieros de forma más eficiente, accesible y personalizada que los canales bancarios tradicionales. Aunque la intersección entre finanzas y tecnología existe desde décadas atrás, el fenómeno fintech contemporáneo adquiere su forma actual a raíz de la crisis financiera de 2008, momento en el que la desconfianza hacia la banca tradicional y la masificación de los teléfonos inteligentes crearon las condiciones idóneas para la irrupción de nuevos actores (Banco de España, 2026b).

En España, el sector ha experimentado un crecimiento sin precedentes en los últimos años. Según el Observatorio de la Industria Fintech No Bancaria en España 2025, publicado por el Banco de España, el número de entidades fintech residentes creció un 47 % entre 2020 y 2025, pasando de 291 a 427 empresas, con un incremento del empleo en el sector del 85 % en el mismo periodo (Banco de España, 2025). La inversión en startups españolas del sector alcanzó los 2.350 millones de euros en 2024, un 50 % más que el año anterior (Las Finanzas Personales, 2025) . Por su parte, la penetración de la banca digital en España ha alcanzado el 70 % de la población, con previsiones de llegar al 85 % en los próximos cinco años (MyTriplea, 2025). Madrid concentra más del 50 % de las sedes fintech del país, aunque Barcelona y Valencia registran un crecimiento a doble dígito (Banco de España, 2025).

Dentro de este ecosistema, es posible identificar varias categorías relevantes. Los neobancos ofrecen servicios financieros tradicionales, cuentas, tarjetas y préstamos exclusivamente a través de canales digitales. Actores como Revolut, N26 o MyInvestor han captado en conjunto el 30 % del mercado bancario español, con un crecimiento superior al 60 % entre 2020 y 2023 (Directivos y Gerentes, 2025). Las plataformas de inversión automatizada, conocidas como roboadvisors, han democratizado el acceso a carteras diversificadas mediante algoritmos y fondos indexados: Indexa Capital, referente del sector, gestionaba a mediados de 2025 más de 3.000 millones de euros para más de 105.000 clientes, con un crecimiento del 51 % en activos bajo gestión en 2024 (Las Finanzas Personales, 2025). Las plataformas de crowdfunding y préstamos alternativos conforman el bloque más numeroso del sector, con 158 entidades en 2025 (Banco de España, 2025).

Una tendencia especialmente relevante para el objeto de este trabajo es la irrupción de productos fintech específicamente orientados a la inversión infantil y familiar. En 2025, Bankinter lanzó su roboadvisor para menores, permitiendo a los padres contratar carteras

de inversión diversificadas a nombre de sus hijos directamente desde la aplicación (Bankinter, 2025). Finizens, por su parte, ya ha alcanzado las 1.000 altas en su plan de inversión para niños, desarrollado junto con Caser, con una media de aportación de 130 euros por operación y un 93 % de cuentas con aportaciones periódicas de familiares (Funds Society, 2026a). MyInvestor ofrece una cuenta junior para menores con remuneración vinculada a carteras automatizadas (MyInvestor, 2025). Inbestme dispone también de una cuenta kids integrada en su plataforma de roboadvisor (InbestMe, 2025).

Esta proliferación de productos de inversión para menores confirma que el mercado está comenzando a reconocer la oportunidad que Kiri identificó en su fase fundacional. Sin embargo, como se analizará con mayor detalle en el apartado 4 dedicado al análisis de mercado, ninguno de estos actores ha construido hasta la fecha una propuesta integral que combine la inversión a largo plazo con la educación financiera infantil, el componente emocional del regalo y la gamificación como herramientas de fidelización y aprendizaje. Ese es, precisamente, el espacio que Kiri aspira a ocupar.

2.3. Regulación aplicable

Toda empresa que opera en el sector financiero en España lo hace dentro de un marco regulatorio estricto y bien articulado, cuyo objetivo primordial es garantizar la estabilidad del sistema, la transparencia en la prestación de servicios y la protección del cliente. Kiri no es una excepción. La naturaleza de su actividad, comercializar productos de inversión a nombre de una entidad bancaria supervisada, la sitúa en un entorno normativo definido por cuatro pilares fundamentales: el Banco de España, la Comisión Nacional del Mercado de Valores, el Fondo de Garantía de Depósitos y la figura jurídica del agente bancario

2.3.1. Banco de España, CNMV y FGD

El Banco de España es la autoridad supervisora de las entidades de crédito en España, en el marco del Mecanismo Único de Supervisión europeo coordinado con el Banco Central Europeo. Sus funciones incluyen la supervisión prudencial, la inspección y la disciplina de las entidades bancarias, así como el mantenimiento de los registros oficiales de agentes y representantes de dichas entidades (Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito, 2014). MyInvestor Banco S.A., entidad de crédito con la que Kiri opera como agente bancario, está supervisada directamente por el Banco de España, lo que implica que su actividad, y por extensión la de sus agentes, está sujeta en todo momento a los requerimientos de capital, conducta y transparencia que el supervisor impone.

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) es el organismo encargado de supervisar e inspeccionar los mercados de valores españoles y la actividad de las personas y entidades que en ellos intervienen. En el caso de MyInvestor, su condición de entidad de crédito que ofrece servicios de inversión la somete también a la supervisión de la CNMV en todo lo relativo a la comercialización de instrumentos financieros, el asesoramiento de inversiones y el cumplimiento de la normativa MiFID II, transpuesta al ordenamiento español a través del Real Decreto Legislativo 4/2015, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Mercado de Valores. Esta normativa exige, entre otros requisitos, que los distribuidores de productos de inversión actúen en el mejor interés del cliente, proporcionen información clara y no engañosa, y realicen una evaluación de idoneidad y conveniencia antes de recomendar productos financieros.

El Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito (FGD), creado en su forma actual mediante el Real Decreto Ley 16/2011, de 14 de octubre, es un mecanismo de protección financiado por las propias entidades de crédito adheridas, cuyo objeto es garantizar los depósitos de los clientes en caso de insolvencia de una entidad bancaria. La cobertura máxima es de 100.000 euros por titular y por entidad, aplicable de forma independiente a depósitos dinerarios y a valores e instrumentos financieros custodiados (Real Decreto Ley 16/2011, de 14 de octubre, por el que se crea el Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito, 2011). Desde el 1 de enero de 2024, el plazo máximo de reembolso en caso de activación del fondo es de siete días hábiles, en cumplimiento de la Directiva europea 2014/49/UE (Raisin, 2025a). Para Kiri, la cobertura del FGD no es un detalle técnico menor: es uno de los argumentos centrales de confianza de su propuesta de valor, dado que los padres que depositan dinero a nombre de sus hijos necesitan tener la certeza de que ese ahorro está protegido institucionalmente.

2.3.2. La figura del agente bancario

La figura del agente bancario es la pieza regulatoria que articula el modelo operativo de Kiri. Conforme al artículo 14 de la Ley 10/2014 y a su desarrollo reglamentario en los artículos 21 y 22 del Real Decreto 84/2015, los agentes bancarios son personas físicas o jurídicas que actúan de forma habitual por cuenta y en nombre de una entidad de crédito para la promoción y comercialización de sus servicios y productos financieros (Banco de España, 2015). El agente no asume riesgo propio en las operaciones: actúa en todo momento bajo el paraguas jurídico y regulatorio de la entidad de crédito que representa, en este caso, MyInvestor Banco S.A. La entidad de crédito es responsable de comunicar al Banco de España, en un plazo máximo de quince días naturales desde la fecha de apoderamiento, los datos de cada agente inscrito (Banco de España, 2010)

Este modelo presenta ventajas significativas para una startup en fase inicial como Kiri. En primer lugar, permite operar desde el primer día dentro de un marco regulatorio completo y reconocido, sin necesidad de obtener una licencia bancaria propia, proceso que conlleva años de tramitación y requisitos de capital muy elevados. En segundo lugar, traslada la responsabilidad de la supervisión prudencial y del cumplimiento normativo a la entidad principal, lo que reduce notablemente la carga regulatoria directa sobre Kiri. En tercer lugar, proporciona al cliente final la misma protección que tendría si operara directamente con el banco, lo que refuerza la credibilidad y confianza de la propuesta.

En conjunto, el marco regulatorio en el que opera Kiri no es únicamente una restricción; también es una palanca de legitimidad y diferenciación. En un sector donde la desconfianza del consumidor ante nuevos actores es un freno real para la adopción, operar bajo la supervisión del Banco de España y la CNMV, con los depósitos garantizados por el FGD y respaldada por una entidad de crédito consolidada como MyInvestor, constituye un argumento de peso para ganar la confianza de unas familias que van a depositar los ahorros destinados al futuro de sus hijos.

2.4. Análisis del entorno

2.4.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico del macroentorno que identifica los factores externos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que condicionan la actividad de una empresa y sobre los que esta no tiene control directo. Su aplicación a Kiri resulta especialmente pertinente porque la compañía opera en la intersección de dos ámbitos muy sensibles al entorno: el financiero, fuertemente regulado y dependiente del ciclo macroeconómico, y el educativo-familiar, influido por tendencias socioculturales y demográficas

Factores políticos

El contexto político español combina estabilidad e incertidumbre para el sector. En el lado favorable, el Plan de Educación Financiera 2022-2025, impulsado por el Banco de España y la CNMV, refleja un compromiso institucional explícito con la alfabetización financiera de la población, lo que legitima propuestas como la de Kiri que persiguen ese mismo objetivo desde el sector privado (Banco de España & CNMV, 2022). En el lado adverso, la inestabilidad parlamentaria recurrente puede ralentizar reformas fiscales que incentiven el ahorro y la inversión a largo plazo para menores. A escala europea, la agenda de unión de los mercados de capitales y de finanzas sostenibles abre oportunidades para

productos con componente ESG, categoría en la que Kiri puede posicionarse de forma natural gracias a su compromiso de plantación de árboles.

Factores económicos

El entorno económico presenta señales contrapuestas. En el lado positivo, el BCE ha completado un ciclo de ocho recortes de tipos desde junio de 2024 hasta situar el tipo de depósito en el 2 % en junio de 2025 (Morningstar, 2026): a medida que cae la remuneración del ahorro a la vista, las familias buscan alternativas con mayor potencial de rendimiento, lo que favorece directamente la propuesta de Kiri (Raisin, 2025b). En el lado negativo, la moderación del crecimiento en la zona euro y las tensiones geopolíticas introducen incertidumbre sobre los mercados y pueden frenar la disposición a invertir en renta variable. A ello se suman las tensiones estructurales ya analizadas en el apartado 2.1.2, el encarecimiento sostenido de la vivienda y la brecha intergeneracional de riqueza, que reducen el margen de ahorro de los hogares más jóvenes y acotan el mercado potencial de Kiri a los segmentos con mayor capacidad económica.

Factores socioculturales

Es, junto con el tecnológico, el vector de entorno más favorable. El déficit estructural de educación financiera y los hábitos de ahorro descritos en el apartado 2.1 generan una demanda latente de herramientas que ayuden a las familias a construir buenos hábitos desde edades tempranas. A esa demanda se añade un factor demográfico específicamente relevante para Kiri: el papel de los abuelos como iniciadores y aportantes de cuenta, con una riqueza neta creciente y una alta disposición a contribuir al futuro de sus nietos. Por último, la consolidación de la economía de la experiencia y de los regalos con propósito frente al consumo material (apartado 2.1.3) configura el contexto cultural idóneo para la propuesta.

Factores tecnológicos

El entorno tecnológico es claramente propicio para un modelo nativo digital. España cuenta con 42,26 millones de usuarios de smartphones, cifra que se proyecta hasta los 44,82 millones en 2029 (Statista, 2025), se sitúa en el top 3 mundial en descargas de aplicaciones fintech, con un 10,4 % de cuota (Ditrendia, 2024), y prevé que los ingresos de las apps financieras crezcan a una tasa anual del 16,95 % hasta 2029 (Rocket Lab, 2025)). La práctica universalización de la cobertura 5G elimina, además, las barreras de conectividad. En paralelo, la madurez de herramientas de inteligencia artificial y automatización como Gemini o N8N permite a una startup en fase temprana producir y distribuir conte-

nido educativo a una fracción del coste de hace unos años, palanca que Kiri aprovecha según se detalla en el capítulo 6. El principal riesgo tecnológico es la ciberseguridad: al tratar datos financieros y personales de menores, la plataforma está sujeta a exigencias reforzadas de protección de datos que obligan a una inversión sostenida en seguridad.

Factores ecológicos

a creciente sensibilidad social hacia la sostenibilidad convierte el posicionamiento responsable de una marca en un argumento de diferenciación, especialmente entre los segmentos de mayor renta y nivel educativo que coinciden con el público objetivo de Kiri. En el plano del producto, la demanda de inversión con criterios ESG sigue al alza —los fondos sostenibles representaban ya el 26 % del patrimonio en fondos en España a finales de 2024 (Inverco, 2025), lo que permite a Kiri presentar sus carteras como una opción que combina rentabilidad e impacto positivo.

Factores legales

El marco legal es el factor más determinante del modelo operativo y se ha analizado en detalle en el apartado 2.3, por lo que aquí solo se destacan sus tres implicaciones más relevantes. Primera, la normativa MiFID II obliga a que las carteras de Kiri pasen el filtro de idoneidad y conveniencia de MyInvestor como entidad principal (CNMV, 2024b). Segunda, la regulación de productos para menores exige la participación y el consentimiento de los tutores legales en todas las operaciones hasta la mayoría de edad. Tercera, el RGPD se aplica con especial intensidad al tratamiento de datos de menores, condicionando el diseño de la KiriApp y de las comunicaciones de la plataforma.

En conjunto, el análisis PESTEL revela un entorno en el que los factores socioculturales y tecnológicos actúan como aceleradores claros de la propuesta; los políticos y ecológicos resultan favorables, aunque con matices; y los económicos y legales representan un equilibrio entre restricciones relevantes y condiciones que, bien gestionadas, pueden convertirse en ventajas competitivas. El cuadro siguiente resume los principales factores identificados y su impacto sobre el modelo de negocio de Kiri.

2.4.2. Análisis del sector y las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas competitivas desarrollado por Michael Porter (1979) permite analizar la estructura de una industria identificando los factores que determinan la intensidad de la competencia y, por tanto, el potencial de rentabilidad de los actores que operan en ella. Aplicado a Kiri, el análisis se realiza sobre el sector de las plataformas de inversión para menores en España, un subsegmento del ecosistema wealthtech que está

en plena fase de formación y que, como demuestran los movimientos competitivos de los últimos meses, está atrayendo la atención de actores con músculo financiero considerable.

Fuerza 1. Amenaza de nuevos entrantes: MEDIA

La amenaza de nuevos entrantes en el sector de la inversión para menores es elevada y, lo que es más relevante, ya se está materializando. Operar como entidad de servicios de inversión en España requiere obtener autorización de la CNMV o del Banco de España, cumplir con los requisitos de capital mínimo establecidos por MiFID II y someterse a una supervisión prudencial continua (CNMV, 2024a). Estos requisitos suponen un freno real para entrantes sin experiencia en el sector financiero regulado. Sin embargo, el modelo del agente bancario, que es precisamente el que utiliza Kiri, reduce significativamente esta barrera al permitir operar bajo el paraguas de una entidad ya autorizada sin necesidad de obtener una licencia propia. Esto significa que la misma estructura que facilita la entrada de Kiri al mercado facilita también la entrada de futuros competidores que adopten un modelo similar. Además, también existe el riesgo de que los actores ya establecidos, Indexa Capital, Finizens, MyInvestor o Bankinter, amplíen sus productos actuales para menores añadiendo las capas educativas y emocionales que hoy los diferencian de Kiri.

El caso más significativo y reciente es el de Trade Republic. El neobanco alemán lanzó su primera cuenta infantil en España en octubre de 2025, remunerando el ahorro al 2,02 % en línea con el tipo oficial del BCE y ofreciendo, además, tres ETFs de Vanguard sin comisiones para menores, con las comisiones de gestión reinvertidas automáticamente hasta que el menor cumpla 18 años (El Economista, 2025). Desde su lanzamiento en noviembre de 2025, la cuenta infantil de Trade Republic ha conseguido recaudar más de 1.000 millones de euros en cerca de 400.000 cuentas abiertas en toda Europa, con un importe medio de 2.500 euros por cuenta (Rankia, 2026c).

Fuerza 2. Poder de negociación de los proveedores: MEDIO

Los proveedores clave de Kiri son, en primer término, MyInvestor Banco S.A. como plataforma de inversión y custodia sobre la que descansa todo el modelo operativo, y en segundo término, los proveedores tecnológicos que sostienen la infraestructura de la plataforma: HubSpot para la automatización de marketing, Google Workspace y AWS/Google Cloud para la arquitectura de datos, Mailchimp para las comunicaciones, y Zendesk para el soporte.

El riesgo de concentración en MyInvestor es el más relevante de esta categoría. Kiri opera como agente bancario de MyInvestor, lo que implica una dependencia estructural de una única entidad para la prestación del servicio financiero central. Si MyInvestor modificara

las condiciones del acuerdo, decidiera desarrollar su propio producto para menores de forma competitiva, o tuviera problemas de solvencia o regulatorios, el impacto sobre Kiri sería inmediato y severo. Esta dependencia es la principal vulnerabilidad del modelo en términos de poder de negociación de proveedores y mitiga en parte la fortaleza del acuerdo actual. En cuanto a los proveedores tecnológicos, el mercado de soluciones SaaS ofrece alternativas suficientes para reducir el riesgo de dependencia en este frente.

Fuerza 3. Poder de negociación de los clientes: MEDIO-BAJO

Los clientes de Kiri son principalmente padres, abuelos y familiares que abren y alimentan cuentas de inversión a nombre de menores. Este segmento presenta características que reducen su poder de negociación frente a Kiri. En primer lugar, se trata de clientes individuales con aportaciones relativamente pequeñas que no tienen capacidad de ejercer presión sobre las condiciones del servicio. En segundo lugar, la combinación única de producto financiero, experiencia emocional y educación financiera que ofrece Kiri no tiene un equivalente directo en el mercado español en este momento, lo que limita la capacidad del cliente de comparar y cambiar de proveedor sin sacrificar parte de la propuesta de valor.

Sin embargo, este poder de negociación puede aumentar a medida que el mercado madure y aparezcan más alternativas con propuestas de valor similares.. La proliferación de estas opciones, como por ejemplo la irrupción de Trade Republic, incrementará progresivamente la capacidad de elección del cliente y, con ella, su poder de negociación

Fuerza 4. Amenaza de productos sustitutivos: ALTA

La amenaza de sustitutivos es la fuerza más intensa a la que se enfrenta Kiri, y opera en dos niveles distintos. El primer nivel es el de los sustitutivos financieros: cualquier forma de ahorro o inversión que un padre pueda realizar en nombre de su hijo sin pasar por Kiri. Esto incluye abrir una cuenta de ahorro convencional en cualquier banco, contratar un plan de pensiones o un seguro de vida-ahorro a nombre del menor, invertir en fondos a través de plataformas de arquitectura abierta como MyInvestor o Indexa Capital, utilizar la nueva cuenta infantil de Trade Republic, que combina remuneración del ahorro con inversión en ETFs de bajo coste sin comisiones, o simplemente guardar el dinero en efectivo.

El segundo nivel es el de los sustitutivos del regalo: cualquier otro tipo de regalo que una familia pueda hacer a un menor en una ocasión especial. Convertir la inversión financiera en el regalo preferido de una ocasión especial requiere un cambio cultural que Kiri debe impulsar activamente, y que sus competidores en el mercado del regalo, aunque no sean actores financieros, están en condiciones de frenar simplemente por inercia cultural.

Fuerza 5. Rivalidad entre competidores existentes: MEDIA-ALTA y acelerándose

La rivalidad competitiva en el segmento de inversión para menores en España ha aumentado de forma notable en el segundo semestre de 2025, pasando de moderada a media-alta en cuestión de meses con el lanzamiento de la cuenta infantil de Trade Republic en octubre de 2025. Los demás actores establecidos también están consolidando sus posiciones. Indexa Capital y Finizens son los únicos roboadvisors rentables en Europa a día de hoy, cuyos gastos como empresa son menores que sus ingresos (Fondos Indexados, 2026), lo que les proporciona capacidad de inversión para ampliar su oferta. Bankinter, con el respaldo de un banco tradicional, ha entrado con su roboadvisor para menores. Y MyInvestor, el propio socio estratégico de Kiri, mantiene activa su cuenta junior para menores.

Frente a este panorama, la diferenciación de Kiri no puede descansar exclusivamente en el producto financiero. La ventaja competitiva sostenible de Kiri reside en la combinación de experiencia emocional, contenido educativo adaptado a la edad del menor y construcción de comunidad, dimensiones que ninguno de los competidores identificados ha desarrollado con la misma profundidad. La rivalidad se intensificará en los próximos años, pero la batalla no se librará en el terreno de las comisiones, donde Trade Republic tiene una ventaja difícilmente igualable para una startup en fase temprana, sino en el terreno del vínculo emocional y la experiencia de usuario, donde Kiri tiene aún la oportunidad de construir una posición diferenciada y defensible.

En conjunto, el análisis de Porter revela un sector en formación con una presión competitiva que se ha intensificado de forma significativa en los últimos meses. La entrada de Trade Republic con 400.000 cuentas y 1.000 millones de euros captados en cinco meses es la señal más clara de que el mercado de inversión para menores en España está siendo validado por el propio comportamiento de los consumidores. Para Kiri, esta validación es una buena noticia en términos de mercado, pero también una llamada de atención estratégica: la velocidad de ejecución, la construcción de comunidad y la consolidación de la dimensión educativa y emocional del producto son las palancas más críticas para establecer una posición diferenciada y defensible antes de que la competencia alcance su plena madurez.



Figura 2.3: Esquema de las 5 fuerzas de Porter.
Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3

Propuesta de Valor y Modelo de Negocio

3.1. Presentación de Kiri

El capítulo anterior ha puesto de manifiesto la existencia de un problema estructural en la sociedad española: una población con déficit crónico de educación financiera, familias que ahorran e invierten por debajo de la media europea, y un modelo de regalo material que ha perdido valor percibido frente a una demanda creciente de experiencias con propósito. Identificado el problema con precisión, el siguiente paso lógico es la solución. Y eso es exactamente lo que este capítulo presenta: Kiri, una startup española nacida en 2025 que convierte esos tres problemas en una única propuesta de valor.

3.2. Propuesta de valor

El mercado español de inversión para menores ha dejado de ser un espacio vacío. Trade Republic ha captado 1.000 millones de euros en cinco meses con su cuenta infantil, Finizens acumula 1.000 altas en su plan infantil junto a Caser, y Bankinter, MyInvestor e Indexa Capital ofrecen todos alguna forma de producto de inversión para menores. En ese contexto, la pregunta relevante no es si existe demanda para este tipo de producto, que claramente existe, sino qué hace que Kiri tenga sentido como propuesta diferenciada frente a actores con mayor músculo financiero y marca más consolidada. Dicho de otra forma: ¿por qué debería una familia elegir Kiri?

La respuesta a esa pregunta es lo que en estrategia empresarial se denomina propuesta de valor: el conjunto de beneficios concretos y diferenciados que una empresa ofrece a sus clientes y que justifican su elección frente a las alternativas disponibles (Osterwalder e Pigneur, 2010).

La propuesta de valor de Kiri se articula, en consecuencia, en tres planos que se refuerzan mutuamente y que en conjunto definen por qué una familia debería elegir Kiri antes que cualquier otra alternativa disponible en el mercado español.

El plano financiero

Es la base imprescindible sobre la que descansa todo lo demás, y la condición necesaria para que la propuesta sea creíble. Kiri ofrece carteras de inversión diversificadas y una cuenta remunerada gestionadas a través de MyInvestor Banco S.A., bajo supervisión del Banco de España y la CNMV, con los depósitos garantizados por el FGD hasta 100.000 euros. La inversión opera a largo plazo, aprovechando el horizonte temporal más valioso posible: la infancia completa del menor. Una aportación realizada en el momento del nacimiento tiene potencialmente dieciocho años para crecer gracias al interés compuesto, transformando contribuciones modestas en patrimonio significativo. Sin este plano, la propuesta no tendría credibilidad. Con él, Kiri se sitúa en igualdad de condiciones financieras con sus competidores directos, lo que permite que los dos planos siguientes sean los que inclinen la balanza.

El plano educativo

Es el primer elemento que diferencia a Kiri de forma sustancial. Una familia que abre una cuenta de inversión para su hijo en Trade Republic o en Indexa Capital está tomando una buena decisión financiera, pero no está garantizando que su hijo entienda qué está pasando con ese dinero ni por qué importa. Kiri sí lo garantiza. La plataforma está diseñada para que el menor comprenda, de forma progresiva y adaptada a su edad, conceptos como el interés compuesto, el impacto de la inflación, la diferencia entre consumo y ahorro, o el valor de la inversión a largo plazo. El objetivo no es únicamente que el joven llegue a los dieciocho años con un patrimonio: es que llegue sabiendo qué hacer con él.

El plano emocional y de legado

Es el segundo elemento diferenciador y el más difícil de replicar por cualquier competidor. Una cuenta de inversión estándar es un número en una pantalla. Una cuenta Kiri es algo cualitativamente distinto: es el registro de todas las personas que, en cada cumpleaños, comunión, bautizo o navidad, decidieron no comprar un juguete que se olvidaría en una semana sino contribuir al futuro de un ser querido. Los mensajes guardados en la cápsula del tiempo, los cromos personalizados por cada aportante y el kit de bienvenida físico construyen una narrativa emocional alrededor de la inversión que ningún roboadvisor puede replicar con una interfaz de usuario más vistosa. Cuando un joven cumpla dieciocho

años y acceda a su cuenta Kiri, no solo encontrará dinero: encontrará la historia de todas las personas que creyeron en él. Ese es el legado que justifica la elección de Kiri frente a cualquier alternativa puramente financiera.

La razón, en definitiva, por la que una familia debería elegir Kiri antes que a su competencia no es porque sea más barata, ni porque ofrezca mayor rentabilidad, ni porque tenga la marca más conocida. Es porque Kiri es la única propuesta del mercado español que convierte la inversión financiera de un menor en una experiencia completa: segura, educativa y emocionalmente significativa para toda la familia. Esa triple combinación es su propuesta de valor, y es lo que ningún competidor actual ofrece en su conjunto.

3.3. Funcionamiento: proceso de apertura de cuenta

El proceso de incorporación a Kiri está diseñado para minimizar la fricción y maximizar la accesibilidad. Cualquier tutor legal, sin conocimientos financieros previos, puede abrir una cuenta para un menor en pocos minutos siguiendo un proceso completamente digital estructurado en tres fases: el registro en Kiri, la apertura de cuenta en MyInvestor y el inicio de la experiencia de inversión.

Fase 1. Registro en Kiri (cuenta.kiriapp.com)

El tutor accede a la plataforma web de Kiri en cuenta.kiriapp.com e inicia el proceso de registro en tres pasos:

- Paso 1: El tutor introduce su correo electrónico y crea una contraseña. Es importante señalar que los datos que se introducen en este paso son los del propio tutor legal, no los del menor.
- Paso 2: El tutor introduce los datos personales del menor, incluyendo nombre, fecha de nacimiento y relación de tutela.
- Paso 3: El tutor completa su perfil, define los objetivos de inversión para el menor y selecciona el tipo de cartera que desea contratar.

Una vez completado el registro en Kiri, el tutor tiene acceso al panel de la Kiri Web, desde el que puede visualizar el estado de la inversión, realizar aportaciones y acceder a los contenidos educativos de la Kiri Academy.

Fase 2. Apertura de cuenta en MyInvestor

Dado que Kiri opera como agente bancario de MyInvestor Banco S.A., las carteras de inversión y la cuenta remunerada del menor son custodiadas por MyInvestor, no por Kiri

directamente. Esto implica que, para que la inversión sea efectiva, el tutor debe abrir adicionalmente una cuenta en MyInvestor a nombre del menor. Este paso es guiado desde la propia plataforma de Kiri y se realiza de forma integrada en el proceso de onboarding, de manera que el usuario no necesita acudir de forma independiente a la plataforma de MyInvestor. La apertura de la cuenta en MyInvestor es completamente gratuita, 100 % digital y requiere únicamente la documentación identificativa del tutor y del menor. .

Fase 3. Inicio de la experiencia Kiri

Con la cuenta activa en Kiri y en MyInvestor, el tutor puede realizar la primera aportación y activar la experiencia completa de Kiri:

- El acceso a la Kiri App y a la Kiri Web con su panel de control de las inversiones y las pestañas de la Kiri Academy y de la experiencia Kiri
- La recepción del kit de bienvenida físico, el acceso a la cápsula del tiempo, la personalización de la carta de deseos del menor y el inicio de las contribuciones periódicas o puntuales por parte de otros familiares .

3.4. Producto

Una vez explicado el funcionamiento y el proceso de apertura de una cuenta Kiri, se procede a explicar a fondo cada uno de los componentes del producto

3.4.1. Kiri Web

La Kiri Web es el panel central desde el que el tutor gestiona toda la experiencia Kiri. La plataforma está organizada en cuatro secciones principales accesibles desde el menú superior: Inicio, Inversiones, Kiri Academy y Experiencia Kiri. A continuación se explica cada vista de la web junto con sus respectivos diseños conceptuales de elaboración propia.

Vista Inicio

La pantalla principal muestra de forma inmediata el total de ahorro e inversión acumulado, expresado en euros y en porcentaje de rentabilidad. Desde aquí el tutor puede acceder a dos acciones clave: ingresar dinero en la cuenta y acceder directamente a MyInvestor, el custodio de las carteras.

La sección Mis Cuentas muestra la cuenta vinculada de MyInvestor del menor, con su IBAN asociado, que puede compartirse con otros familiares para que realicen aportacio-

nes directas mediante transferencia bancaria. La sección Mis Carteras permite acceder o contratar las carteras de inversión disponibles

Vista Inversiones

Esta sección permite al tutor consultar en detalle la composición de cada una de las carteras Kiri disponibles. En el momento de elaboración de este trabajo, Kiri ofrece cuatro carteras diferenciadas por perfil de riesgo: la cartera Ahorro, la Prudente, la Equilibrada y la Ambiciosa, cuya composición se explicará a fondo en el apartado 3.4.2. Esta gradación de perfiles permite que cada familia adapte el nivel de riesgo de la inversión al horizonte temporal y a la tolerancia al riesgo de su situación particular.

Adicionalmente, la sección incluye información sobre por qué MyInvestor actúa como custodio, históricos de rentabilidad de las carteras y ejemplos prácticos de evolución de la inversión a largo plazo.

Kiri Academy

La Kiri Academy es el espacio educativo de la plataforma, descrito en detalle en el apartado 3.4.4. Desde el menú principal, el tutor y el menor acceden a un repositorio de contenidos financieros organizados en cuatro categorías temáticas: Las Raíces, dedicada a los fundamentos financieros; El Tronco y las Ramas, centrada en inversión y crecimiento; Los Frutos, orientada a propósito y legado; y El Bosque, que aborda temas macroeconómicos. Cada categoría contiene artículos y recursos pensados para que los menores comprendan los conceptos financieros que les resultarán imprescindibles en su vida adulta

Experiencia Kiri

Esta sección es el núcleo emocional y diferenciador de la plataforma. Se articula en dos pestañas: el Árbol Familiar y las Cápsulas del Tiempo.

El Árbol Familiar permite al tutor compartir el IBAN de la cuenta del menor con otros familiares a través de WhatsApp o Instagram, de forma que cualquier miembro de la familia pueda realizar aportaciones directas a la inversión del niño. La interfaz muestra visualmente el árbol genealógico del menor, con los perfiles de los familiares que han contribuido a su cuenta, y está diseñada para incorporar próximamente la funcionalidad de añadir nuevos miembros al árbol de forma interactiva.

Las Cápsulas del Tiempo constituyen el repositorio de recuerdos y memorias asociado a cada cuenta. El tutor o cualquier familiar puede crear un recuerdo asignándole un nombre, una fecha y una descripción, adjuntar un vídeo o una fotografía en formato, y vincular la

participación de un miembro del árbol familiar.

La idea es que con la aportación de este familiar se cree un recuerdo especial para el niño en la interfaz (por ejemplo, se aporta a la cuenta en el bautizo del niño y se añade una foto del momento para que funcione como álbum de fotos digital)

Los recuerdos se almacenan cronológicamente y son accesibles desde la plataforma en cualquier momento. Este repositorio digital crece a lo largo de toda la infancia del menor y forma parte del legado que recibirá al cumplir los dieciocho años. Adicionalmente, la plataforma incorporará en la pantalla principal un simulador de rentabilidad que permite al tutor visualizar la evolución proyectada de la inversión a lo largo del tiempo en función de la cartera seleccionada y de las aportaciones periódicas previstas, facilitando la toma de decisiones sin necesidad de conocimientos financieros avanzados.

En cuanto a la Kiri App, la aplicación móvil replica las funcionalidades de la versión web en un formato optimizado para el uso en smartphone, permitiendo al tutor consultar el estado de la inversión, realizar aportaciones y acceder a los contenidos educativos desde cualquier lugar y en cualquier momento. La app está prevista como canal principal de uso recurrente una vez completado el proceso de onboarding, dado que la mayoría de las interacciones posteriores a la apertura de cuenta, consultar el saldo, añadir un recuerdo, compartir el IBAN con un familiar, son acciones puntuales que encajan mejor con el formato móvil que con el de escritorio

3.4.2. Carteras de inversión y cuenta remunerada

El núcleo financiero del producto Kiri se articula en dos elementos complementarios: las carteras de inversión a largo plazo y la cuenta remunerada. Ambos están custodiados por MyInvestor Banco S.A. y son accesibles desde el panel de Inversiones de la Kiri Web.

Kiri ha optado por construir sus carteras invirtiendo exclusivamente en fondos indexados de gestión pasiva. La razón es estructural: la gestión pasiva replica el comportamiento de un índice de mercado sin intervención activa de un gestor, lo que elimina las comisiones de gestión activa y reduce el coste total para el inversor. En el largo plazo, las evidencias académicas y empíricas muestran de forma consistente que la mayoría de los fondos de gestión activa no logran batir a sus índices de referencia una vez descontadas las comisiones (Sharpe, 1991), lo que hace de los fondos indexados la opción más eficiente para el horizonte de inversión de un menor, que puede superar los dieciocho años. Las comisiones aplicadas por MyInvestor sobre estas carteras son de un 0,15 % de gestión más un 0,15 % de depósito, significativamente por debajo de la media del sector de gestión activa.

Kiri ofrece cuatro carteras diferenciadas por perfil de riesgo, permitiendo que cada familia

adapte la inversión a su tolerancia al riesgo y al horizonte temporal disponible. Todos los datos de rentabilidad están extraídos de fuente MyInvestor con datos a 31 de noviembre de 2025. En la siguiente sección se exponen la rentabilidad, perfil de riesgo, características y composición de cada una de las carteras:

Cartera Kiri Ahorro

La Cartera Kiri Ahorro está compuesta al 100 % por renta fija a corto plazo, sin exposición a renta variable. Está respaldada por la Cartera Ahorro de MyInvestor, formada por fondos monetarios y de renta fija de corta duración.

Composición:

Pictet-Short-Term Money Market EUR I		Mercado Monetario	15%
Amundi Euro Liquidity Rated SRI R		Mercado Monetario	15%
BNP Paribas InstiCash EUR 3M Standard VNAV Privilege Cap		Mercado Monetario	10%
La Française Trésorerie ISR		Mercado Monetario	15%
Vanguard Global Short-Term Bond Index Fund EUR Hedged Acc		Renta Fija	15%
Nordea 1 - Low Duration European Covered Bond Fund BI EUR		Renta Fija	15%
Franklin Euro Short Duration Bond Fund W(acc)EUR		Renta Fija	10%
ODDO BHF Euro Credit Short Duration CP-EUR		Renta Fija	5%

Figura 3.1: Tabla con la composición de la Cartera Kiri Ahorro.
Fuente: Elaboración propia

Su rentabilidad histórica neta es del +3,41 % anual desde el 30/06/2023, descontadas todas las comisiones. La volatilidad es mínima. Está indicada para ahorradores conservadores que buscan máxima seguridad y liquidez, o como punto de entrada para familias que se inician en la inversión.

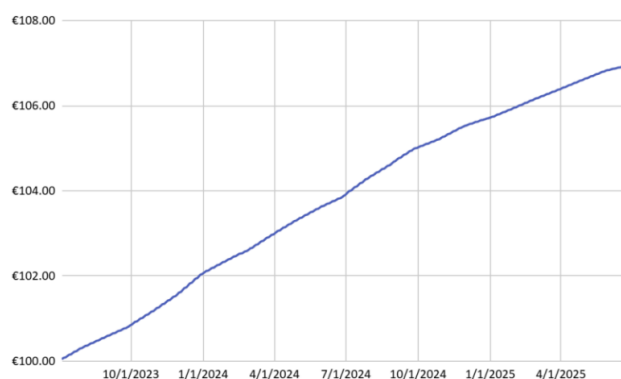


Figura 3.2: Rentabilidad Cartera Kiri Ahorro a 31/11/2025.
Fuente: Datos de MyInvestor

Cartera Kiri Prudente

La Cartera Kiri Prudente tiene una composición de 39 % renta variable, 51 % renta fija de corta duración y grado de inversión, y 10 % materias primas.

Composición:

Fidelity S&P 500 Index Fund P-ACC-EUR		Renta Variable	22%
Fidelity MSCI Europe Index Fund P-ACC-EUR		Renta Variable	4%
Fidelity MSCI Japan Index Fund P-ACC-EUR		Renta Variable	5%
iShares Emerging Markets Index Fund (IE) D Acc EUR		Renta Variable	5%
Fidelity MSCI Pacific ex-Japan Index Fund P-ACC-USD		Renta Variable	3%
iShares ESG Screened Global Corporate Bond Index Fund EUR Hedged		Renta Fija	23%
Vanguard US Government Bond Index Fund EUR Hedged		Renta Fija	10%
Global Short-Term Corporate Bond Index Fund EUR Hedged		Renta Fija	18%
Ofi Precious Metals		Materias primas	10%

Figura 3.3: Tabla con la composición de la Cartera Kiri Prudente.
Fuente: Elaboración propia

Su rentabilidad histórica es del +4,39 % anual desde enero de 2022, con volatilidad mínima. Está orientada a familias conservadoras con necesidades a corto y medio plazo o con baja tolerancia al riesgo.



Figura 3.4: Rentabilidad Cartera Kiri Prudente a 31/11/2025.

Fuente: Datos de MyInvestor

Cartera Kiri Equilibrada

La Cartera Kiri Equilibrada combina un 60% de renta variable, un 30% de renta fija en bonos soberanos y corporativos, y un 10% de commodities.

Composición:

Fidelity S&P 500 Index Fund P-ACC-EUR		Renta Variable	29%
Fidelity MSCI Europe Index Fund P-ACC-EUR		Renta Variable	8%
Fidelity MSCI Japan Index Fund P-ACC-EUR		Renta Variable	8%
iShares Emerging Markets Index Fund (IE) D Acc EUR		Renta Variable	6%
Fidelity MSCI Pacific ex-Japan Index Fund P-ACC-USD		Renta Variable	4%
iShares ESG Screened Global Corporate Bond Index Fund EUR Hedged		Renta Fija	15%
Vanguard US Government Bond Index Fund EUR Hedged		Renta Fija	10%
iShares EM Government Bond Index Fund		Renta Fija	5%
MyInvestor Nasdaq		Renta Variable	5%
Ofi Precious Metals		Materias primas	10%

Figura 3.5: Tabla con la composición de la Cartera Kiri Equilibrada.

Fuente: Elaboración propia

Su rentabilidad histórica es del +6,29% anual desde enero de 2022, con una volatilidad moderada, contenida gracias a la exposición a bonos en las caídas del mercado. Está dirigida a familias con tolerancia al riesgo moderada y objetivos a medio y largo plazo.



Figura 3.6: Rentabilidad Cartera Kiri Equilibrada a 31/11/2025.
Fuente: Datos de MyInvestor

Cartera Kiri Ambiciosa

La Cartera Kiri Ambiciosa destina un 90 % a renta variable mundial en todos los sectores y geografías, más un 10 % a commodities.

Composición:

Fidelity S&P 500 Index Fund P-ACC-EUR		Renta Variable	39%
Vanguard U.S. 500 Stock Index Fund EUR Hedged		Renta Variable	4%
Fidelity MSCI Europe Index Fund P-ACC-EUR		Renta Variable	8%
Fidelity MSCI Japan Index Fund P-ACC-EUR		Renta Variable	12%
Fidelity MSCI Pacific ex-Japan Index Fund P-ACC-USD		Renta Variable	5%
iShares Emerging Market Equity Index Fund		Renta Variable	7%
MyInvestor Nasdaq		Renta Variable	15%
Ofi Precious Metals		Materias primas	10%

Figura 3.7: Tabla con la composición de la Cartera Kiri Ambiciosa.
Fuente: Elaboración propia

Es la cartera de mayor potencial de crecimiento, con una rentabilidad histórica del +9,25 % anual desde enero de 2022, aunque también la de mayor volatilidad a corto plazo. Está indicada para familias con alta tolerancia al riesgo y horizontes de inversión largos, con-

dición que se cumple de forma natural cuando el titular es un recién nacido o un niño de corta edad.



Figura 3.8: Rentabilidad Cartera Kiri Ambiciosa a 31/11/2025.

Fuente: Datos de MyInvestor

Cuenta remunerada

La cuenta remunerada es el segundo producto financiero de Kiri y funciona como alternativa segura y líquida a las carteras de inversión. Es una cuenta corriente sin exposición al mercado que ofrece una rentabilidad vinculada al tipo de depósito del BCE: durante el primer año, la rentabilidad es de BCE menos 1,25 puntos porcentuales, lo que a fecha de publicación del deck equivale a un 0,75 % TAE. A partir del segundo año, la rentabilidad pasa a un 0,30 % fijo garantizado. La liquidez es total: el dinero depositado es accesible en cualquier momento sin bloqueo ni penalización.

Este producto tiene una función clara dentro del ecosistema Kiri: actuar como colchón de liquidez para las familias que quieren mantener una parte de los fondos disponible a corto plazo, o como opción para aportaciones puntuales en ocasiones especiales que aún no se han canalizado hacia una cartera de inversión. No compite con las carteras, sino que las complementa ofreciendo una alternativa para el capital que no se quiere exponer al mercado en ningún momento.

3.4.3. Kiri Academy

La Kiri Academy es la plataforma de educación financiera integrada en la Kiri Web. Su objetivo es que las nuevas generaciones accedan a contenido financiero de calidad de forma progresiva, adaptada a su edad y presentada de manera que resulte comprensible y atractiva para un público infantil y juvenil

3.4.4. Estructura de contenidos

Los contenidos de la Kiri Academy están organizados en cuatro categorías temáticas que siguen la metáfora del árbol que vertebra toda la identidad de marca de Kiri:

- Las Raíces: cubre los fundamentos financieros: qué es el dinero, la diferencia entre consumo y ahorro, el concepto de inversión y la importancia de empezar a ahorrar desde pequeño.
- El Tronco y las Ramas: aborda inversión y crecimiento: cómo funcionan los mercados, qué es el interés compuesto, qué son los fondos indexados y cómo crece el dinero a lo largo del tiempo.
- Los Frutos: Los Frutos trata por qué invertir tiene sentido, cómo planificar objetivos financieros y qué significa construir un patrimonio con propósito
- El Bosque: introduce temas macroeconómicos adaptados a un lenguaje accesible: inflación, tipos de interés, ciclos económicos y su impacto en el ahorro familia

El Método Kiri: los personajes

El elemento más diferenciador de la Kiri Academy desde el punto de vista pedagógico es el uso de personajes propios para transmitir los conceptos financieros.

Kiri ha desarrollado tres personajes principales que actúan como guías del contenido educativo: la Ardilla, que representa el hábito del ahorro y la acumulación paciente de recursos; el Monstruo de la Inflación, que personifica de forma visual e intuitiva el efecto erosionador de la inflación sobre el dinero que no se invierte; y el Genio Financiero, que simboliza el poder del interés compuesto y el conocimiento financiero aplicado.

Este enfoque narrativo, respaldado por la literatura sobre aprendizaje infantil, facilita la comprensión de conceptos abstractos al dotarlos de forma, carácter y comportamiento reconocibles para los niños.

3.4.5. Kit de bienvenida, KiriApp, cápsula del tiempo y álbum de cromos

La Experiencia Kiri es el conjunto de elementos físicos y digitales que convierten la cuenta de inversión en algo tangible y emocionalmente significativo para el menor y su familia.

El kit de bienvenida es una caja física con identidad de marca Kiri que el menor recibe en su domicilio tras la apertura de la cuenta. Contiene la cápsula del tiempo, el álbum de los deseos y las instrucciones de acceso a la KiriApp. Su función es materializar el

producto financiero en un objeto concreto que el niño puede abrir y explorar, eliminando la abstracción de una cuenta de inversión puramente digital.

- La cápsula del tiempo: es un objeto físico, con formato de lata en la identidad visual de Kiri, en el que el menor guarda mensajes, notas y recuerdos desde el momento en que recibe la cuenta. Está pensada para permanecer cerrada hasta los dieciocho años, cuando el titular la abre junto a su patrimonio acumulado.
- El álbum de los deseos y cromos presonalizados: es el elemento de gamificación del producto.
- Acceso a la KiriApp: su cápsula del tiempo digital, para guardar y conmemorar los mensajes y fotos de sus familiares

3.5. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite identificar la situación competitiva de una empresa evaluando sus factores internos, fortalezas y debilidades, y externos, oportunidades y amenazas (Learned et al., 1969). Aplicado a Kiri, el DAFO sintetiza los elementos más relevantes analizados a lo largo de este trabajo en un marco estructurado que sirve de puente entre el análisis del entorno y las decisiones estratégicas que se abordarán en los capítulos siguientes.

Fortalezas

1. Su propuesta de valor diferenciada e integral. Es el único actor del mercado español que combina inversión a largo plazo, educación financiera infantil y legado emocional familiar en un único producto. Ningún competidor identificado replica esta integración en su conjunto.
2. La segunda es el modelo regulatorio sólido desde el inicio. Operar como agente bancario de MyInvestor Banco S.A., bajo supervisión del Banco de España y la CNMV, con depósitos garantizados por el FGD hasta 100.000 euros, proporciona desde el primer día un nivel de confianza regulatoria que muchas startups fintech tardan años en construir.
3. El perfil de la fundadora y el panel de advisors. La trayectoria de Marta Echarri combinada con un panel de advisors con experiencia directa en las instituciones financieras y fintech más relevantes de Europa, aporta credibilidad, red de contactos y conocimiento sectorial
4. La eficiencia en costes gracias a la gestión pasiva. El uso exclusivo de fondos in-

dexados en las carteras reduce las comisiones al mínimo posible, con un 0,15 % de gestión más un 0,15 % de depósito, lo que maximiza la rentabilidad neta para el cliente y simplifica la arquitectura del producto

5. La capacidad de producción de contenido escalable mediante IA. El flujo automatizado de N8N y Gemini permite generar y distribuir contenido educativo de forma sostenida con un equipo reducido, lo que es una ventaja operativa significativa para una startup en fase temprana

Debilidades

1. La dependencia estructural de MyInvestor. Toda la infraestructura financiera de Kiri descansa sobre un único proveedor. Un cambio en las condiciones del acuerdo, una decisión estratégica de MyInvestor de competir directamente, o cualquier problema regulatorio o de solvencia de la entidad tendría un impacto inmediato y severo sobre el modelo de negocio.
2. La dificultad estructural de monetización. Probablemente la más determinante para la viabilidad del modelo. Los ingresos de Kiri provienen principalmente de las comisiones de gestión sobre los activos bajo administración (AUM), que ascienden a un 0,15 % de gestión más un 0,15 % de depósito. Sin embargo, estas comisiones deben compartirse con MyInvestor como entidad principal del acuerdo de agencia bancaria, lo que reduce significativamente el margen neto que Kiri retiene por cada euro gestionado. El resultado es que el modelo solo alcanza la rentabilidad con volúmenes de AUM muy elevados.
3. El tamaño reducido del equipo en fase de lanzamiento. La capacidad de ejecución simultánea en múltiples frentes, producto, tecnología, marketing, operaciones y relaciones con inversores, es limitada y genera riesgo operativo en caso de bajas o de aceleración de la demanda
4. La ausencia de historial de tracción demostrada. En el momento de elaboración de este trabajo, Kiri está en fase de prueba piloto. La ausencia de métricas de usuarios activos, retención y AUM reales dificulta la captación de inversores institucionales y la negociación con potenciales socios estratégicos
5. El coste y la complejidad del kit de bienvenida físico. La producción y el envío de un kit físico a cada cliente implica un coste unitario y una complejidad logística que no tienen los competidores puramente digitales, lo que presiona el margen unitario especialmente en las primeras fases de crecimiento.

Oportunidades

1. El mercado en formación sin líder consolidado. El segmento de inversión para menores en España está en plena fase de validación y ningún actor ha construido todavía una posición dominante. La ventana temporal para establecer una marca de referencia está abierta, aunque se está cerrando
2. La demanda estructural creciente de educación financiera. Esta carencia genera una demanda latente y creciente de soluciones como la que Kiri ofrece.
3. La tendencia hacia regalos con propósito.
4. La bajada de tipos de interés del BCE. Con el tipo de depósito en el 2 % en junio de 2025 (Morningstar, 2026), la rentabilidad de los depósitos bancarios tradicionales ha caído significativamente, lo que empuja a las familias a buscar alternativas de inversión con mayor potencial de rendimiento, beneficiando directamente a productos como los de Kiri. .

Amenazas

1. La irrupción de competidores con mayor escala. Trade Republic ha captado 1.000 millones de euros en cinco meses con su cuenta infantil y Revolut, con más de cinco millones de clientes en España, está desarrollando productos para menores. Ambos tienen una base de usuarios, una marca y unos recursos financieros muy superiores a los de Kiri (El Economista, 2025; Rankia, 2026b).
2. El riesgo regulatorio. Cualquier cambio en la normativa de agentes bancarios, en los requisitos de MiFID II aplicados a productos para menores, o en la regulación de protección de datos de menores bajo el RGPD podría afectar directamente al modelo operativo de Kiri.
3. La lentitud en el cambio cultural. Convencer a las familias españolas de que la inversión financiera es un regalo válido para un cumpleaños o una comunión requiere un esfuerzo de comunicación y educación sostenido. Si ese cambio cultural tarda más de lo esperado en producirse, la adopción del producto será más lenta que la proyectada
4. El riesgo de volatilidad de los mercados financieros. Una caída significativa de los mercados en los primeros años de vida del producto podría generar desconfianza entre los clientes e impactar negativamente en la retención y en la captación de nuevas cuentas, especialmente entre los perfiles más conservadores .

3.5.1. Resumen gráfico análisis DAFO

FORTALEZAS – Propuesta integral única: inversión LP + educación <u>financiera</u>+legado emocional – Marco regulatorio sólido: agente de MyInvestor, supervisión BdE/CNMV, FGD hasta 100.000€ – Fundadora (J.P. Morgan, N26) y panel de advisors de alto nivel sectorial – Eficiencia en costes con gestión pasiva indexada (0,15% + 0,15%) – Contenido educativo escalable mediante IA (N8N + Gemini)	DEBILIDADES – Dependencia estructural de un único proveedor: MyInvestor – Monetización difícil: comisiones compartidas; rentable solo con AUM elevado – Equipo reducido (6 personas) para todas las funciones – Sin historial de tracción: en fase piloto, sin métricas reales – Kit de bienvenida físico: coste unitario y complejidad logística
OPORTUNIDADES – Mercado en formación sin líder consolidado: ventana abierta – Demanda creciente de educación financiera (63% deficiente; 86% sin formación escolar) – Tendencia hacia regalos con propósito e impacto duradero – Bajada de tipos del BCE (2%) empuja a buscar alternativas de inversión – Expansión internacional replicable (sur de Europa) desde 3T 2027	AMENAZAS – Competidores de mayor escala: Trade Republic (1.000M€) y Revolut (+5M clientes) – Riesgo regulatorio: agentes bancarios, MiFID II y RGPD de menores – Lentitud del cambio cultural: normalizar la inversión como regalo – Volatilidad de los mercados: impacto en confianza y retención

Figura 3.9: Análisis DAFO
Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4

Modelo de Negocio

El modelo de negocio es una de las partes fundamentales de cualquier proyecto, ya que define cómo Kiri creará, entregará y capturará valor. Antes de abordar el tamaño del mercado, la segmentación y el análisis de la competencia, este capítulo arranca con el Business Model Canvas de Kiri: una herramienta que permite visualizar de forma estructurada cómo la compañía crea, entrega y captura valor, y que sirve de marco de referencia para todos los análisis que siguen.

4.1. Business Model Canvas

El Business Model Canvas, desarrollado por Osterwalder y Pigneur Osterwalder y Pigneur (2010), es una herramienta de diseño estratégico que representa el modelo de negocio de una organización en nueve bloques interrelacionados. Su utilidad principal reside en que obliga a articular con precisión cada uno de los elementos que hacen que un negocio funcione, desde la propuesta de valor hasta la estructura de costes, revelando las interdependencias y posibles vulnerabilidades del modelo. A continuación se desarrolla cada bloque aplicado al caso de Kiri.

4.1.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Kiri ha sido analizada en profundidad en el capítulo anterior, por lo que aquí basta con situarla dentro del Canvas. En términos del modelo, se sintetiza en tres dimensiones simultáneas: financiera (cuenta de inversión en fondos indexados de bajo coste), educativa (formación adaptada a la edad del menor) y emocional o de legado familiar (kit de bienvenida, cápsula del tiempo, álbum de cromos y KiriApp), que dan respuesta conjunta a los tres problemas identificados en el capítulo 2.

4.1.2. Segmento de clientes

Kiri opera con dos segmentos de clientes diferenciados que interactúan de forma complementaria dentro del mismo producto, y un beneficiario final que, aunque no es quien toma las decisiones financieras, es el eje alrededor del cual se construye toda la experiencia.

Segmento primario: los tutores iniciadores

Padres, madres, abuelos, tíos o padrinos que abren la cuenta Kiri a nombre de un menor. Son quienes toman la decisión de contratación, realizan la aportación inicial y gestionan la relación financiera con la plataforma a lo largo de toda la vida de la cuenta. Su perfil tipo es el de un adulto de entre 30 y 55 años, con ingresos anuales superiores a 30.000 euros, con un menor a su cargo de entre 0 y 14 años e interesado en la educación financiera de sus hijos. Se trata de un perfil que ya ha interiorizado que el regalo material tiene un valor limitado y que busca activamente alternativas con un impacto más duradero en el futuro del menor. Este segmento es el cliente en sentido estricto: el que contrata, el que paga y el que mantiene la relación con Kiri en el tiempo

Segmento secundario: los aportantes ocasionales

Familiares y amigos que contribuyen a la cuenta del menor en ocasiones especiales, como cumpleaños, comuniones, bautizos o navidades, sin necesidad de abrir su propia cuenta en Kiri. Acceden a la plataforma únicamente a través del IBAN de la cuenta del menor, compartido por el tutor iniciador, y realizan aportaciones directas mediante transferencia bancaria. Este segmento tiene una doble función estratégica. Por un lado, incrementa el volumen de AUM de cada cuenta sin coste de captación adicional para Kiri, ya que el mecanismo de difusión lo activa el propio tutor al compartir el IBAN. Por otro lado, actúa como canal de adquisición orgánica: cada aportante ocasional que experimenta el producto de primera mano, ya sea recibiendo un cromó personalizado o explorando la plataforma, es un potencial tutor iniciador de una nueva cuenta para otro menor de su entorno. Este efecto de referido implícito es uno de los pilares del modelo de crecimiento de Kiri

El beneficiario final es el menor titular de la cuenta, de entre 0 y 18 años. Aunque no es quien contrata ni quien toma decisiones financieras durante la mayor parte de la vida de la cuenta, su experiencia es el centro de toda la propuesta de valor. Interactúa con el producto de forma progresiva a través de la KiriApp y la Kiri Academy a medida que crece, y al cumplir la mayoría de edad recibe tanto el patrimonio acumulado como el legado emocional guardado durante su infancia. La calidad de su experiencia con la plataforma determina en última instancia la retención del tutor iniciador y la probabilidad

de que ese mismo menor, cuando sea adulto, abra una cuenta Kiri para sus propios hijos.

4.1.3. Relación con los clientes

La relación de Kiri con sus clientes está diseñada para evolucionar a lo largo del tiempo, adaptándose a los distintos momentos de la experiencia. El modelo de negocio requiere una retención muy alta durante un horizonte temporal potencialmente de hasta dieciocho años, lo que hace que la calidad y continuidad de la relación sean tan críticas como la captación inicial.

Fase 1: descubrimiento y captación

El primer contacto se produce a través de contenido en redes sociales, apariciones en medios o recomendaciones del entorno. En esta fase la relación es unidireccional: Kiri comunica y el potencial cliente observa. El umbral de confianza necesario para invertir el dinero destinado a los hijos es significativamente más alto que en otros sectores de consumo, por lo que la construcción de credibilidad es el objetivo principal de esta etapa.

Fase 2: onboarding

Una vez tomada la decisión de abrir una cuenta, la relación pasa a ser guiada y asistida durante el onboarding. La plataforma acompaña al tutor en cada paso minimizando la fricción para usuarios sin experiencia financiera previa. La recepción del kit de bienvenida físico actúa como confirmación tangible de que la inversión es real, cerrando el ciclo emocional del proceso de alta y reforzando la decisión tomada.

Fase 3: vida de la cuenta

Durante la vida de la cuenta la relación es principalmente automatizada y self-service: consulta de la inversión, aportaciones periódicas y acceso a la Kiri Academy de forma autónoma. Las comunicaciones anuales de seguimiento y los recordatorios de ocasiones especiales mantienen la relación activa sin requerir intervención manual del equipo, lo que es esencial para que el modelo sea escalable.

En paralelo, Kiri cultiva una relación de tipo comunitario a través de las redes sociales y la Kiri Academy. Los tutores no son únicamente clientes individuales sino miembros de una comunidad de familias que comparten el mismo compromiso con la educación financiera.

Fase 4: mayoría de edad del menor

Finalmente, el momento en que el menor cumple dieciocho años y accede a su patrimonio y al legado digital guardado en la cápsula del tiempo es el cierre natural del ciclo. Si está bien gestionado, tiene el potencial de convertir al antiguo beneficiario en un nuevo tutor iniciador para sus propios hijos, cerrando el ciclo generacional que Kiri aspira a construir como motor de crecimiento a largo plazo.

4.1.4. Canales de distribución

Kiri utiliza una combinación de canales digitales propios y de terceros para llegar a sus clientes, estructurados en dos fases diferenciadas: la captación del cliente y la gestión de la relación una vez captado.

Canales de captación

- Kiri Academy y el contenido en redes sociales: el canal orgánico principal. Los artículos, vídeos y recursos educativos publicados en la web están optimizados para SEO y AEO, con el objetivo de que Kiri aparezca como resultado relevante cuando los usuarios buscan información sobre educación financiera infantil o inversión para menores. Las redes sociales complementan esta estrategia generando comunidad y notoriedad de marca de forma continua.
- Apariciones en medios y eventos: son el segundo canal de captación orgánica. La presencia de Marta Echarri en programas como Capital Radio, Forbes, podcasts especializados y charlas TEDx genera confianza institucional y alcance en el segmento objetivo de forma difícilmente replicable con publicidad de pago.
- Publicidad de pago: paid ads en buscadores, paid social media en plataformas como Instagram y Facebook, colaboraciones con influencers del ámbito de la educación financiera y un programa formal de referidos que incentiva a los clientes actuales a recomendar Kiri a su entorno
- Árbol Familiar: es el canal de captación más singular de Kiri. Cada vez que un tutor comparte el IBAN de la cuenta del menor con familiares y amigos para que realicen aportaciones, está introduciendo a nuevos adultos en la experiencia Kiri sin coste de adquisición para la compañía. Este mecanismo de referido implícito convierte el producto en su propio canal de distribución.

Canales de gestión

Una vez captado el cliente, la relación se gestiona íntegramente a través de los canales propios digitales: la Kiri Web y la KiriApp para el seguimiento de la inversión y las aportaciones, y la Kiri Academy para el acceso a los contenidos educativos. La plataforma de MyInvestor actúa como canal de custodia y gestión del producto financiero subyacente, integrada de forma transparente en la experiencia de usuario de Kiri

4.1.5. Actividades clave

Las actividades clave de Kiri se agrupan en cuatro áreas que la compañía debe ejecutar de forma excelente para que su modelo de negocio funcione.

Desarrollo y mantenimiento del producto

Comprende el desarrollo y actualización continua de la plataforma web y la app, la integración técnica con los sistemas de MyInvestor y la producción y logística del kit de bienvenida físico. Esta última tiene una complejidad operativa propia: implica gestionar proveedores de impresión y packaging, coordinar envíos a domicilio y mantener el estándar de calidad del unboxing, que es el primer punto de contacto físico del cliente con la marca (Kiri, 2025).

Gestión de carteras y seguimiento del mercado

Aunque las carteras están gestionadas a través de MyInvestor e Inversis como custodio final, Kiri tiene la responsabilidad de revisar periódicamente la composición y el comportamiento de las cuatro carteras ofrecidas, evaluar si los fondos indexados que las componen siguen siendo los más adecuados para cada perfil de riesgo, y proponer ajustes cuando las condiciones de mercado o el entorno de tipos de interés así lo requieran. Esta actividad de supervisión es inherente a la función de agente bancario y es clave para mantener la coherencia entre la propuesta de valor y el rendimiento real del producto financiero (Kiri, 2025).

Producción de contenido educativo

Incluye la creación y publicación continua de artículos, vídeos y recursos de la Kiri Academy, el desarrollo de los personajes y la narrativa pedagógica, y la gestión del flujo de automatización con N8N y Gemini que permite escalar la producción con un equipo reducido. La optimización SEO y AEO del contenido publicado es parte integral de esta actividad dado que el posicionamiento orgánico es uno de los principales canales de

captación

Marketing, captación y gestión de comunidad

Comprende la gestión de redes sociales, la ejecución de campañas de paid media, el programa de referidos, las relaciones con medios y la optimización del funnel de conversión. La atención al cliente y el soporte durante el onboarding son también actividades con impacto directo sobre la tasa de conversión y la retención en los primeros meses de vida de cada cuenta

4.1.6. Recursos clave

Los recursos clave de Kiri son los activos imprescindibles para que el modelo de negocio funcione. Se clasifican en cuatro categorías.

Recursos humanos

En una startup en fase temprana, el talento del equipo es el recurso más crítico y menos replicable. El equipo fundador de seis personas, liderado por Marta Echarri, cubre las áreas de estrategia y operaciones, producto, tecnología y finanzas.

Recursos tecnológicos

Comprenden la arquitectura de la plataforma web y la app, el flujo de automatización de contenidos con N8N y Gemini, y las integraciones con MyInvestor, HubSpot, Mailchimp, Zendesk y el resto de herramientas de la pila tecnológica. La arquitectura tecnológica de Kiri está diseñada para ser escalable desde el inicio, apoyándose en infraestructura cloud de Google o AWS y en soluciones SaaS consolidadas que minimizan el desarrollo propietario en las áreas no diferenciadoras.

Recursos relacionales

El acuerdo de agencia bancaria con MyInvestor Banco S.A. es el activo contractual más importante de la compañía. Sin él, Kiri no puede ofrecer carteras de inversión reguladas ni cuenta remunerada, lo que hace que la continuidad y las condiciones de ese acuerdo sean determinantes para la viabilidad del modelo. Complementariamente, la red de contactos institucionales y sectoriales que aporta la fundadora es un recurso relacional que facilita tanto la captación de inversores como el desarrollo de futuras alianzas estratégicas.

Recursos de marca

La identidad visual de Kiri, los personajes de la Kiri Academy y la narrativa de legado familiar que diferencia al producto de cualquier competidor puramente financiero constituyen activos de marca que, una vez contruidos, son difíciles de replicar. En un mercado donde la confianza es el principal freno a la adopción, una marca bien contruida es un recurso que genera valor de forma acumulativa con el tiempo

Recursos físicos y logísticos

La producción y distribución del kit de bienvenida requiere una cadena de suministro propia que Kiri debe gestionar como un recurso operativo diferenciado del resto de la plataforma digital. Esto incluye los proveedores de diseño y fabricación de la caja, la cápsula del tiempo física, el álbum de cromos y los materiales impresos asociados, así como el acuerdo con un operador logístico para el envío a domicilio en plazo y condiciones adecuadas

4.1.7. Alianzas clave

Las alianzas clave son los acuerdos con terceros que permiten a Kiri operar, escalar y ofrecer su propuesta de valor sin necesidad de desarrollar internamente todas las capacidades que el modelo requiere.

MyInvestor Banco S.A.

Es la alianza más determinante de Kiri y el pilar sobre el que descansa toda la infraestructura financiera del modelo. MyInvestor actúa como entidad de crédito principal bajo cuyo paraguas regulatorio opera Kiri como agente bancario. Proporciona la custodia de los activos a través de Inversis como custodio final, la gestión de las carteras de fondos indexados, la cuenta remunerada y la cobertura del FGD sobre los depósitos hasta 100.000 euros por titular.

MyInvestor está respaldado por el Grupo Andbank, El Corte Inglés Seguros y AXA España, y es supervisado por el Banco de España y la CNMV, lo que traslada a Kiri el nivel de confianza regulatoria de una entidad de crédito consolidada desde el primer día de operación.

¿Por qué MyInvestor?

La elección de MyInvestor como socio financiero no es circunstancial sino el resultado de una evaluación comparativa frente a las principales alternativas del mercado español de

gestión automatizada. Frente a Indexa Capital, InbestMe y Finizens, MyInvestor presenta ventajas estructurales en cuatro dimensiones clave que lo hacen especialmente adecuado para el modelo de Kiri.

1. MyInvestor opera con arquitectura abierta, lo que significa que no está limitado a sus propios fondos sino que puede ofrecer productos de múltiples gestoras. Indexa Capital e InbestMe carecen de esta característica, lo que restringe la capacidad de Kiri de diversificar y personalizar las carteras en el futuro
2. Las comisiones de gestión y depósito de MyInvestor son las más bajas del mercado: un 0,15% de gestión más un 0,15% de depósito, frente al 0,41% de gestión que cobran Indexa Capital, InbestMe y Finizens. Esta diferencia es especialmente relevante para Kiri porque el margen neto que la compañía puede retener sobre el AUM gestionado depende directamente del coste base que soporta el cliente.
3. El mínimo de inversión de MyInvestor es de 150 euros, muy por debajo de los 2.000 euros de Indexa Capital o los 1.000 euros de Finizens e InbestMe, lo que permite que cualquier familiar pueda realizar una aportación significativa sin que el importe mínimo sea una barrera de entrada. Esta accesibilidad es coherente con el modelo de regalos puntuales que vertebra la propuesta de Kiri.
4. MyInvestor es el único de los cuatro actores comparados que ofrece simultáneamente acceso a diversos productos y remuneración del efectivo no invertido, lo que permite ofrecer tanto las carteras de inversión como la cuenta remunerada dentro de un mismo ecosistema y sin necesidad de recurrir a un segundo proveedor

Proveedores tecnológicos

Kiri mantiene relaciones de dependencia operativa con un conjunto de proveedores SaaS que sustentan la infraestructura de la plataforma: Google Cloud o AWS para el hosting y el almacenamiento, HubSpot para la automatización de marketing y la gestión del CRM, Mailchimp para las comunicaciones con clientes, Zendesk para el soporte, y las herramientas de IA como Gemini integradas en el flujo de N8N para la producción de contenido educativo.

Proveedores físicos y logísticos

Los fabricantes del kit de bienvenida y el operador logístico de envío a domicilio son alianzas operativas cuya fiabilidad impacta directamente sobre la experiencia del cliente en el momento más crítico de la relación: la recepción del primer contacto físico con la marca.

4.1.8. Estructura de costes

La estructura de costes de Kiri combina partidas fijas, independientes del volumen de clientes, con partidas variables que escalan directamente con el crecimiento. Entender esta distinción es clave para comprender el reto de rentabilidad del modelo: los costes fijos generan una presión permanente sobre la caja desde el primer día, mientras que los variables se amplifican con cada nueva cuenta abierta, lo que exige alcanzar una masa crítica de AUM y de usuarios activos para que los ingresos superen la base de costes total.

Costes fijos de infraestructura

Son los costes más estables e independientes del volumen de actividad. Incluyen el hosting web, el software de inteligencia artificial y productividad, el almacenamiento en cloud, la ciberseguridad, la contabilidad externa y el asesoramiento legal continuo. A estos se suman las suscripciones a las herramientas de la pila tecnológica: WIX, Mailchimp, HeyGen y Wordpress. En conjunto, representan una base de coste mínima que la compañía soporta independientemente de cuántas cuentas tenga abiertas.

Costes variables de producto

Son los que crecen directamente con el número de cuentas abiertas. El componente principal es el kit de bienvenida: cada cuenta nueva genera el coste de producción de la caja física, la cápsula del tiempo, el álbum de cromos y los materiales impresos, más el coste de envío a domicilio. A esto se añade el coste de los cromos adicionales que se generan con cada aportación familiar posterior a la apertura. Esta partida es estructuralmente difícil de eliminar porque el kit físico es un elemento constitutivo de la propuesta de valor, no un complemento opcional, lo que implica que el modelo debe diseñarse para que el precio de apertura de cuenta cubra con margen suficiente este coste unitario (Kiri, 2025).

Costes de personal

Es la partida que experimenta un crecimiento más pronunciado conforme la compañía escala. En la fase inicial el equipo opera con una estructura mínima, con parte de los salarios diferidos o compensados con participación en la compañía. A medida que Kiri supera la fase de validación y entra en la fase de comercialización, el equipo crece incorporando perfiles a nómina completa en las áreas de operaciones, atención al cliente, marketing, administración, tecnología y dirección. La CEO y el CTO son las posiciones de mayor coste unitario, y sus salarios se escalan progresivamente en función de la capacidad financiera de la compañía .

Costes de marketing

Representan la inversión más significativa en la fase de crecimiento y la más discrecional en términos de ajuste según las necesidades de caja. Se dividen en :

- Marketing fijo, que incluye la estrategia de contenidos y la presencia orgánica.
- Paid ads en buscadores.
- Paid social media en plataformas como Instagram y Facebook.
- Colaboraciones con influencers del ámbito de la educación financiera y la parenta-lidad.
- Un programa formal de referidos.
- Acciones de SEO.

La lógica de esta partida es que en las primeras fases del negocio el coste de adquisición de cliente es necesariamente alto, y debe reducirse progresivamente a medida que la marca gana notoriedad orgánica y el mecanismo de referidos del Árbol Familiar empieza a funcionar como canal autónomo .

Costes regulatorios y de cumplimiento

Derivados de la condición de agente bancario de MyInvestor, Kiri incurre en costes legales continuos asociados al mantenimiento del acuerdo de agencia, al cumplimiento de los requisitos del Banco de España y la CNMV, y a la adecuación de la plataforma a las exigencias del RGPD en materia de protección de datos de menores. Aunque no son la partida más cuantiosa, son costes no negociables que deben presupuestarse de forma permanente

4.1.9. Fuentes de ingresos

Los ingresos de Kiri provienen de tres fuentes principales. Su comprensión requiere entender en detalle la mecánica del acuerdo de reparto con MyInvestor, ya que es el elemento que más condiciona la rentabilidad del modelo.

Primera fuente: comisiones sobre AUM en carteras de inversión

Es la fuente de ingresos más importante a largo plazo y la que determina la viabilidad económica del modelo. Las carteras de Kiri cobran al cliente una comisión total del 0,30 % anual sobre el patrimonio gestionado, desglosada en un 0,15 % de comisión de gestión y un 0,15 % de comisión de depósito. Adicionalmente, Kiri aplica un "Delta Kiri" del 0,20 %

sobre el AUM, que es el margen propio de Kiri añadido sobre las comisiones base de MyInvestor. Estas comisiones se facturan con IVA, por lo que los importes netos sin IVA son ligeramente inferiores a los nominales.

El reparto de estos ingresos entre Kiri y MyInvestor se articula en dos tramos diferenciados: el primer tramo corresponde a las comisiones de gestión y depósito de MyInvestor. Sobre estas comisiones, MyInvestor deduce primero sus costes propios: el coste de custodia que paga a Inversis como custodio final (0,0325 % del AUM) y los costes de rebalanceo de las carteras, que se realizan cuatro veces al año a un coste de 0,60 euros por rebalanceo. Una vez deducidos estos costes, los ingresos netos resultantes se dividen al 50 % entre Kiri y MyInvestor. El segundo tramo corresponde al Delta Kiri, que se reparte de forma más favorable para Kiri: un 70 % para Kiri y un 30 % para MyInvestor.

El resultado de esta estructura es que Kiri retiene aproximadamente un 0,217 % del AUM gestionado como ingreso neto anual. Este porcentaje, aunque superior al que podría parecer a primera vista dado que el cliente paga un 0,50 % total, refleja el peso de los costes de MyInvestor e Inversis que se deducen antes del reparto, así como la parte que corresponde a MyInvestor en el split. La consecuencia directa es que, para generar ingresos significativos en términos absolutos, Kiri necesita acumular un volumen de AUM muy elevado. Con un margen neto del 0,217 % sobre el AUM, cada millón de euros gestionado genera aproximadamente 2.170 euros anuales de ingresos para Kiri, lo que ilustra con claridad por qué la captación y retención de activos es la métrica más crítica del modelo.

Segunda fuente: ingresos por apertura de cuenta

Cada nueva cuenta abierta genera un ingreso puntual de 49 euros en concepto de precio de apertura de la cuenta Kiri. Este importe está diseñado para cubrir parcialmente el coste del kit de bienvenida físico, cuyo coste de producción y envío ronda los 17 euros por unidad, dejando un margen bruto positivo por cuenta. Es un ingreso no recurrente pero relevante en las primeras fases del negocio, cuando el volumen de AUM todavía no genera comisiones suficientes para cubrir la estructura de costes. A medida que la base de usuarios crece y el AUM acumulado se consolida, esta fuente pierde peso relativo frente a las comisiones de gestión.

Tercera fuente: ingresos por suscripción mensual

A partir del segundo año de cada cuenta, tras los doce meses iniciales gratuitos incluidos en el precio de apertura, Kiri genera ingresos recurrentes por suscripción. El modelo contempla tres planes:

- El plan básico a 0 euros mensuales

- El plan premium a 4,99 euros mensuales
- El plan familiar a 9,99 euros mensuales.

La distribución estimada entre los tres planes genera un ingreso medio por usuario de 2,25 euros mensuales. Esta fuente de ingresos crece de forma acumulativa conforme aumenta la base de cuentas con más de doce meses de antigüedad, y tiene la ventaja de ser completamente independiente del comportamiento de los mercados financieros, a diferencia de las comisiones sobre AUM que fluctúan con el valor de las carteras.

La cuenta remunerada

En la cuenta remunerada la mecánica de ingresos es diferente a la de las carteras. MyInvestor remunera al cliente a un tipo equivalente al BCE menos 1,25 puntos porcentuales durante el primer año, y a un 0,30 % fijo a partir del segundo. La diferencia entre el tipo al que MyInvestor capta los fondos y el tipo que traslada al cliente genera un margen de intermediación bruto. Sobre este margen bruto, MyInvestor deduce los costes de verificación de identidad por apertura de cuenta, el coste del FGD sobre el saldo depositado y el coste de capital regulatorio. Los ingresos netos resultantes se reparten al 50 % entre Kiri y MyInvestor, generando para Kiri un margen neto aproximado del 0,21 % sobre el saldo medio de la cuenta remunerada.

4.1.10. Resumen gráfico del modelo BMC

ALIANZAS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES	SEGMENTOS DE CLIENTES
- MyInvestor: agente bancario, custodia (Inversis), carteras indexadas y FGD - Respaldo: Andbank, El Corte Inglés Seguros, AXA; supervisión BdE/CNMV - SaaS: Cloud/AWS, HubSpot, Mailchimp, Zendesk, Gemini - Fabricantes del kit y operador logístico	- Plataforma web/app e integración MyInvestor - Gestión y supervisión de carteras - Contenido educativo (IA: N8N + Gemini) - Marketing, captación y comunidad	- Cuenta de inversión para menores (0-18) en fondos indexados de bajo coste - Educación financiera adaptada a la edad - Legado emocional: kit, cápsula del tiempo, álbum de cromos y KiriApp - Resuelve falta de educación financiera, malos hábitos y agotamiento del regalo material	- Captación: confianza y credibilidad - Onboarding guiado + kit físico - Vida de cuenta: automatizada/self-service - Comunidad y ciclo generacional a los 18	- Tutores iniciadores (primario): 30-55 años, >30.000€, menor 0-14 - Aportantes ocasionales (secundario): familia y amigos vía IBAN - Beneficiario final: el menor titular (0-18)
RECURSOS CLAVE		CANALES		
- Equipo fundador (6 pers., M. Echamí) - Tecnología escalable cloud + SaaS - Acuerdo de agencia con MyInvestor - Marca, personajes y legado - Cadena de suministro del kit		- Kiri Academy + SEO/AEO y redes - Medios y eventos (Forbes, TEDx) - Paid ads y programa de referidos - Árbol Familiar (IBAN compartido) - Gestión: Kiri Web/App y MyInvestor		
ESTRUCTURA DE COSTES			FUENTES DE INGRESOS	
- Fijos de infraestructura: hosting, IA, cloud, ciberseguridad, contabilidad y legal; SaaS (WIX, Mailchimp, HeyGen, WordPress) - Variables de producto: kit de bienvenida y envío por cuenta + cromos adicionales - Personal: crece al escalar; CEO y CTO de mayor coste unitario - Marketing: contenido orgánico, paid ads/social, influencers, referidos y SEO - Regulatorios y de cumplimiento: agencia bancaria, BdE/CNMV y RGPD de menores			- Comisiones sobre AUM: 0,30% (0,15% gestión + 0,15% depósito) + Delta Kiri 0,20%; neto ≈ 0,217% (≈ 2.170€ por millón) - Apertura de cuenta: 49€ puntuales (kit ≈ 17€) - Suscripción mensual (año 2): planes 0 / 4,99 / 9,99€; ARPU ≈ 2,25€/mes - Cuenta remunerada: split 50/50; margen neto ≈ 0,21% del saldo medio	

Figura 4.1: Business Model Canvas

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 5

Análisis del Mercado

5.1. Tamaño y segmentación del mercado objetivo (TAM, SAM, SOM)

El marco TAM-SAM-SOM permite dimensionar la oportunidad de mercado de Kiri aplicando filtros sucesivos sobre el universo total de hogares españoles. Los datos de hogares proceden de la Estadística Continua de Población del INE, consultada en diciembre de 2025 (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2025).

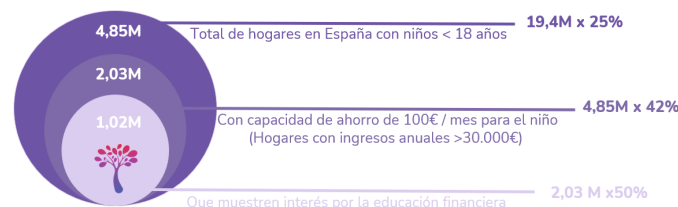


Figura 5.1: TAM SAM SOM.
Fuente: Datos del INE, 2025.

TAM

El punto de partida son los 19,6 millones de hogares en España. El 25 % de ellos convive con al menos un menor de 18 años, lo que define un TAM de 4,85 millones de hogares.

SAM

Sobre el TAM se aplican dos filtros.

- El primero acota el universo a los hogares con ingresos anuales superiores a 30.000

euros, condición necesaria para que el hogar tenga capacidad real de destinar al menos 100 euros mensuales a la inversión de un menor. Este filtro, que el INE cifra en el 42 % de los hogares, reduce el universo a 2,03 millones de hogares.

- El segundo filtro aplica un porcentaje conservador del 50 % para estimar qué proporción de esos hogares muestra interés activo por la educación financiera de sus hijos, resultando en un SAM de 1,02 millones de hogares.

Multiplicando por el número medio de hijos por hogar en España, que el INE sitúa en 1,62, el mercado direccionable equivale a un potencial de 1,65 millones de niños para quienes podría abrirse una cuenta Kiri (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2025)

SOM

Las proyecciones del plan financiero estiman 1.200 cuentas en 2025, 5.600 en 2026 y 16.000 en 2027, lo que representa una penetración del 0,12 %, 0,55 % y 1,57 % del SAM respectivamente. Cifras modestas pero coherentes con el estadio de una startup en fase de lanzamiento en un mercado sin líder consolidado .

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
% Growth New Users	550%	367%	186%	185%	84%	71%
New Accounts	1.000	3.667	8.978	25.556	34.533	54.667
Tutor's Cross Selling	200	733	1.796	5.111	6.907	10.933
Existing Accounts	0	1.200	5.600	16.000	45.600	84.000
(Churn)	0	0	(373)	(1.067)	(3.040)	(5.600)
TOTAL ACCOUNTS	1.200	5.600	16.000	45.600	84.000	144.000

Figura 5.2: Proyección de número de cuentas por año.

Fuente: Elaboración propia

5.2. Análisis de la competencia y posicionamiento

El mercado de productos financieros para menores en España puede dividirse en dos categorías: la banca tradicional con cuentas corrientes o de ahorro infantiles, y los actores fintech con productos de inversión para menores. Kiri compite directamente con los segundos, aunque los primeros forman parte del ecosistema de referencia del cliente y condicionan sus expectativas.

Banca tradicional: cuentas de ahorro sin inversión

El conjunto de entidades bancarias tradicionales ofrece productos orientados al menor bajo un modelo homogéneo: cuenta corriente o de ahorro con titularidad del menor, sin comisiones de mantenimiento, con tarjeta de débito a partir de cierta edad y contratación digital total o parcial. Santander, BBVA, CaixaBank, Sabadell, Unicaja, Ibercaja e ING siguen este patrón con mínimas variaciones, y en prácticamente todos los casos la re-

muneración del saldo es nula (Kelisto, 2025). La excepción más relevante es Kutxabank, cuyo Plan A ofrece una TAE variable de entre el 4,5 % y el 5,3 % sobre cuotas desde 5 euros mensuales (Kelisto, 2025). Ninguna de estas entidades ofrece acceso a inversión diversificada ni educación financiera o gamificación integrada. Son productos de gestión del dinero del día a día, complementarios a Kiri más que competidores directos.

Fintech con inversión para menores: competidores directos

Openbank ofrece la Cuenta de Ahorro Open Young, con una remuneración del 0,15 % TAE sobre saldos de hasta 1.000.000 euros, sin comisiones, contratación 100 % digital y titularidad del menor desde el nacimiento. Su limitación principal es que está diseñada exclusivamente para ahorrar, sin acceso a inversión diversificada, sin sistema de aportaciones-regalo familiares y sin componente educativo (Finantres, 2025; Openbank, 2025).

BBVA ofrece su Cuenta Online para Menores con contratación digital, sin comisiones y con elementos de educación financiera integrados en su plataforma, siendo uno de los pocos actores de la banca tradicional con esta característica. No remunera el saldo ni ofrece inversión diversificada ni mecanismo de aportaciones familiares (Kelisto, 2025).

Revolut permite abrir una cuenta para menores a partir de los 6 años con contratación digital, sin comisiones, con elementos de gamificación y educación financiera en su app. Sus principales limitaciones son la ausencia de cuenta remunerada, la falta de acceso a inversión diversificada y la inexistencia de un sistema de aportaciones-regalo por parte del entorno familiar (El Economista, 2025).

Imagin (CaixaBank) dispone de una plataforma orientada a menores a partir de los 12 años con educación financiera integrada y contratación digital, pero sin remuneración del saldo, sin inversión diversificada y sin mecanismo de aportaciones familiares (Kelisto, 2025).

Finizens es el competidor con el perfil financiero más cercano al de Kiri. Su Plan para Niños ofrece acceso a carteras de fondos indexados diversificados globalmente desde 50 euros de aportación inicial, con aportaciones periódicas obligatorias desde 50 euros mensuales y contratación 100 % online. Sin embargo, aplica una comisión de gestión del 0,80 % anual, no dispone de sistema de aportaciones-regalo familiares y no integra educación financiera ni gamificación en su propuesta (Finect, 2026; Rankia, 2026a).

Posicionamiento de Kiri

Kiri es el único actor del mercado analizado que suma de forma simultánea todos los atributos evaluados: cuenta remunerada, sistema de aportaciones-regalo de familia y amigos, contratación 100 % digital, sin comisiones de mantenimiento o custodia, acceso a inversión diversificada, y educación financiera y gamificación integradas, con apertura desde el nacimiento. Ninguno de sus competidores directos alcanza esta cobertura completa, lo que define un posicionamiento singular en la intersección de tres dimensiones que el mercado trata por separado: inversión a largo plazo, educación financiera y experiencia emocional de regalo.

Fuera de la tabla comparativa elaborada por Kiri, cabe destacar dos actores cuya relevancia competitiva ha aumentado recientemente. Trade Republic lanzó su cuenta infantil con planes de inversión automáticos en ETFs, con un sistema de padrinos del ahorro que permite a familiares y amigos realizar aportaciones periódicas o puntuales, captando más de 1.000 millones de euros y 400.000 cuentas en Europa en apenas cinco meses desde su lanzamiento (Rankia, 2026d);. Y Finizens, en asociación con Caser, ha alcanzado ya las 1.000 altas en su plan de inversión para niños (Funds Society, 2026b). Ambos casos confirman que el mercado está siendo validado rápidamente, lo que hace que la ventana de diferenciación de Kiri requiera una ejecución ágil para consolidar su posición antes de que los competidores desarrollen propuestas más completas.

5.3. Validación de la demanda y resultados preliminares

Con el objetivo de contrastar las hipótesis de negocio antes del lanzamiento del producto, Kiri realizó una encuesta de validación de demanda entre octubre y diciembre de 2025 que recibió 191 respuestas. La encuesta recogía información sobre el perfil del potencial cliente (para quién abriría la cuenta), la aportación inicial que estarían dispuestos a realizar, la predisposición a aportaciones recurrentes y el perfil de riesgo preferido. Los resultados, analizados sobre una muestra limpia de 189 respuestas válidas, ofrecen señales muy positivas sobre la existencia de demanda real y sobre el perfil del cliente objetivo (Kiri, 2025).

Quién abre la cuenta y con qué compromiso financiero

Casi 8 de cada 10 encuestados (79 %) abrirían la cuenta para sus propios hijos, siendo este el segmento con mayor disposición de pago: una aportación inicial media de 442 euros, un 69 % superior a la de familiares no directos (261 euros). Esto confirma que el principal motor de crecimiento de Kiri es la contratación directa por parte de progenitores,

aunque el segmento de parentesco no directo, que representa el 17 % de las respuestas, tiene también una disposición de pago significativa y actúa como canal de difusión natural del producto.

Aportación inicial

La distribución de aportaciones iniciales muestra una concentración clara en dos tramos:

- El 35 % de los encuestados aportaría 200 euros o menos.
- El 24 % aportaría entre 350 y 650 euros.
- Un 5 % aportaría más de 1.000 euros, con casos puntuales de hasta 10.000 euros.

La aportación inicial media ponderada del conjunto de la muestra se sitúa en torno a los 400 euros, cifra coherente con los supuestos del plan financiero, que asume una aportación inicial media de 375 euros (Kiri, 2025).

Aportaciones recurrentes

- El 52 % de los encuestados no confirmó con seguridad que realizaría aportaciones periódicas
- Entre quienes sí las contemplaron, la frecuencia más habitual es mensual
- El importe más frecuente se sitúa entre 50 y 100 euros al mes, lo que equivale a entre 600 y 1.200 euros anuales de recurrencia.
- Se observa además una correlación positiva entre el tamaño de la aportación inicial y la disposición a realizar aportaciones recurrentes más elevadas: quienes abren con 500 euros tienden a comprometer una recurrencia mayor que quienes abren con 200 euros.

Perfil de riesgo

Los resultados evidencian una predisposición marcada hacia perfiles de inversión con alto componente de renta variable:

- El 62 % optaría por la cartera Ambiciosa (90 % renta variable)
- El 32 % por la cartera Equilibrada (60 % renta variable)
- Solo el 6 % por la cartera Prudente (39 % renta variable)

Esta distribución se mantiene estable independientemente de quién contrate Kiri, lo que sugiere que el cliente objetivo de Kiri tiene un horizonte temporal largo y una tolerancia

al riesgo relativamente alta, algo coherente con el hecho de que la mayoría invierte para hijos pequeños con un horizonte de inversión de más de diez años.

Conclusión

Los resultados de la encuesta validan tres hipótesis fundamentales del modelo:

- Existe demanda real y cuantificable para una cuenta de inversión infantil en España
- El perfil del cliente objetivo se corresponde con el definido en el plan de negocio
- La disposición a pagar tanto en aportación inicial como en recurrencia es coherente con las proyecciones financieras.

Estos datos, obtenidos antes del lanzamiento del producto, ofrecen una base empírica sólida para las proyecciones de captación de usuarios.

Capítulo 6

Estrategia GTM

La estrategia Go-to-Market (GTM) de Kiri define cómo la compañía llega a sus clientes objetivo, los convierte en usuarios activos y los transforma en prescriptores. Los apartados siguientes describen los canales de adquisición, el recorrido del cliente, el funnel de conversión, la estrategia de contenidos y el plan de lanzamiento que articulan esa estrategia.

6.1. Estrategia de marketing y canales de adquisición

La estrategia de marketing de Kiri se articula en torno a un media mix que combina canales orgánicos, de pago y relacionales, con el objetivo de impulsar el crecimiento de clientes de forma eficiente en cada fase del funnel.

Redes sociales

- Instagram es el canal principal de Kiri y el que concentra la mayor parte de la inversión en contenido orgánico. Es la plataforma donde reside el segmento objetivo de padres y madres de entre 30 y 45 años, y donde el formato visual encaja mejor con la narrativa emocional y de legado que vertebra la propuesta de Kiri. El perfil personal de la fundadora, Marta Echarri, actúa como canal paralelo de construcción de autoridad y credibilidad en el ámbito de las finanzas personales y el emprendimiento femenino.
- LinkedIn se utiliza para construir la identidad y reputación corporativa de Kiri en el ecosistema emprendedor y financiero, y para generar visibilidad ante inversores, socios estratégicos y medios especializados.
- YouTube funciona como centro de aprendizaje, albergando el contenido de mayor duración de la Kiri Academy, incluyendo explicaciones de conceptos financieros,

tutoriales de la plataforma y testimonios de familias.

- TikTok se orienta a la experiencia del cliente, con contenido dinámico y emocional que busca viralidad y alcance entre un público más joven y entre padres con perfil digital activo .

SEO y AEO

La Kiri Academy es el principal motor de captación orgánica a través de buscadores. Los artículos publicados están optimizados para SEO con el objetivo de posicionar a Kiri como referente en búsquedas relacionadas con educación financiera infantil, inversión para niños, o regalos originales para bebés.

Paralelamente, Kiri trabaja el AEO (Answer Engine Optimization) para aparecer en las respuestas de agentes de inteligencia artificial como ChatGPT, Gemini o Perplexity cuando los usuarios formulan preguntas sobre estos temas .

Paid media e influencer marketing

El mix de paid media incluye:

- Paid search en Google para capturar demanda activa de usuarios que ya buscan productos de inversión para menores
- Paid social media en Instagram y Facebook con segmentación por perfil demográfico y de comportamiento.

Kiri trabaja con influencers del ámbito de la maternidad, la paternidad y las finanzas personales para llegar de forma auténtica al segmento objetivo. La mecánica incluye tanto colaboraciones remuneradas como regalos de kits de bienvenida a influencers con hijos para que compartan su experiencia de forma orgánica.

6.2. Buyer personas

La estrategia de Kiri gira en torno a tres perfiles de usuario diferenciados que interactúan dentro del mismo ecosistema de producto. Comprender a cada uno es esencial para diseñar la comunicación y la experiencia de producto de forma relevante para cada perfil en el momento adecuado.

Buyer Persona 1: El padre inversor. "Pablo"

Pablo tiene 37 años, es ingeniero, vive en Madrid y tiene un hijo pequeño. Quiere construir estabilidad financiera a largo plazo para él y prefiere que sus ahorros generen rendimientos en lugar de quedarse inactivos, buscando un equilibrio entre rentabilidad y riesgo. Sus principales frenos son la indecisión ante la inversión, la falta de tiempo para investigar y gestionar productos financieros, y la necesidad de una solución simple y clara. Su día tipo incluye podcasts y radio de camino al trabajo, redes sociales en el descanso del medio día y plataformas de entretenimiento por la noche. Sus canales principales son Spotify, Instagram, TikTok, LinkedIn, Onda Cero, Antena 3, Netflix y YouTube.

Este perfil es el motor principal de crecimiento de Kiri. La encuesta de validación confirma que los padres y madres representan el 79 % de los potenciales usuarios, con una disposición de pago media de 442 euros de aportación inicial, un 69 % superior a la del resto de perfiles (Kiri, 2025).

Buyer Persona 2: La abuela aportante. "Mari Carmen"

Mari Carmen tiene 65 años, es abuela de cinco nietos y vive en Madrid. Quiere contribuir al futuro de sus nietos de una forma duradera y prefiere un regalo que perdure antes que obsequios materiales, valorando la fiabilidad y la seguridad en las decisiones financieras. Sus principales frenos son la ausencia total de experiencia en inversiones, no saber cómo contribuir sin asumir riesgos y la necesidad de una solución muy fácil de usar. Su día tipo incluye mañanas tranquilas con radio o televisión, paseos y tiempo en su centro de mayores, y tiempo con sus nietos. Sus canales principales son la radio (Onda Cero, Cadena SER), la televisión (Antena 3, La Sexta, RTVE, Mediaset), prensa escrita (ABC, Herald) y YouTube.

Este perfil es el aportante ocasional del modelo. No contrata Kiri directamente pero contribuye a través del IBAN compartido por el tutor, amplificando el AUM de cada cuenta sin coste de adquisición. La accesibilidad de la plataforma es el atributo determinante para que este perfil participe activamente.

Buyer Persona 3: El menor beneficiario. "Gonzalo"

Gonzalo tiene 4 años, vive en Madrid y aspira a ser médico. Necesita desarrollar buenos hábitos financieros desde temprana edad y requerirá apoyo financiero para su educación superior. Su familia quiere darle acceso a oportunidades globales. Sus principales desafíos son que depende completamente de su familia para planificar su futuro y necesita un sistema donde las contribuciones de sus seres queridos se acumulen de forma ordenada.

Sus canales son TikTok, Disney Channel, Boing, Snapchat, Netflix, YouTube y el kit físico de Kiri.

Gonzalo no es el cliente de Kiri en sentido estricto sino su beneficiario y, a largo plazo, su potencial prescriptor. Al cumplir dieciocho años y recibir su patrimonio junto al legado digital acumulado durante su infancia, tiene el potencial de convertirse en el próximo tutor iniciador, cerrando el ciclo generacional que es el horizonte estratégico más ambicioso de la compañía.

El Kiri Clan: el círculo virtuoso familiar

Los tres perfiles no operan de forma aislada sino como un ecosistema interconectado que Kiri denomina el Kiri Clan.

- Pablo abre la cuenta y establece los objetivos de inversión.
- Mari Carmen y otros familiares contribuyen en ocasiones especiales a través del IBAN compartido, generando un círculo virtuoso de aportaciones vinculadas a un objetivo personalizado con carga emocional.
- Gonzalo crece junto a su inversión, aprende sobre finanzas a través de la Kiri Academy y recibe el legado emocional al llegar a la mayoría de edad.

Capítulo 7

Plan Financiero

Este capítulo desarrolla el plan financiero de Kiri siguiendo una secuencia lógica: se parte de las hipótesis del modelo para proyectar sobre ellas el número de cuentas y los activos bajo gestión, los ingresos por fuente y la estructura de costes, hasta llegar al EBITDA y al punto de equilibrio y, finalmente, a las necesidades de financiación y la ronda de inversión.

Se prescinde deliberadamente de las herramientas clásicas de evaluación de proyectos TIR, plazo de recuperación o valoración por descuento de flujos con WACC, ya que están concebidas para proyectos de inversión con flujos definidos o para empresas maduras con una estructura de capital estable, y no para una startup en fase temprana cuyos flujos son negativos durante los primeros ejercicios y que carece de parámetros de mercado fiables para estimar un coste de capital.

A ello se añade la naturaleza del negocio, propia de la gestión de activos: su viabilidad no depende de la rentabilidad de un proyecto cerrado, sino del volumen de activos bajo gestión y del margen que Kiri retiene sobre ellos, por lo que la pregunta financiera relevante no es la TIR del proyecto sino en qué momento el negocio alcanza la rentabilidad y cuánto capital necesita hasta lograrlo. Por ese motivo, la recuperación de la inversión se aborda en forma de punto de equilibrio y la valoración se canaliza a través del análisis de la ronda de inversión.

7.1. Hipótesis y supuestos del modelo

Las proyecciones financieras de este capítulo descansan sobre un conjunto de supuestos que conviene explicitar antes de exponer los resultados. La mayoría se apoya en información facilitada por MyInvestor y Kiri, en datos históricos de las carteras y en los resultados

de la encuesta de validación de demanda (apartado 5.3). Se agrupan en seis bloques.

Aportación media por cuenta.

A partir de los resultados de la encuesta a clientes potenciales, el modelo segmenta las aportaciones en tres tramos: el 25 de los usuarios aportaría 200 € iniciales y 20 €/mes; otro 25 %, 300 € y 30 €/mes; y el 50 % restante, 500 € y 50 €/mes. La ponderación arroja un usuario medio de 375 € de aportación inicial y 37,5 €/mes de aportación recurrente, esta última asumida con periodicidad mensual y equivalente al 10 % de la inicial. La cifra es coherente con la aportación media (≈ 400) *observada en la encuesta*.

Rentabilidad de los productos.

Se toma la rentabilidad histórica anualizada de cada cartera desde el 31/12/2021, aplicando un factor de seguridad del 80 % sobre dicha rentabilidad para evitar proyecciones optimistas. Las rentabilidades históricas de partida son 9,25 % (Ambiciosa), 6,29 % (Equilibrada), 4,39 % (Prudente) y 3,41 % (Ahorro); la cuenta remunerada asume un 0,75 % (BCE menos 1,25 p.p.). La distribución de clientes entre productos, 35 % Ambiciosa, 28 % Equilibrada, 7 % Prudente, 20 % Ahorro y 10 % cuenta remunerada, se basa igualmente en las preferencias de riesgo reveladas por la encuesta.

Mecánica de ingresos y reparto con MyInvestor.

Los porcentajes proceden del detalle de comisiones y costes facilitado por MyInvestor. El cliente paga un 0,50 % anual sobre el AUM (0,15 % gestión + 0,15 % depósito + 0,20 % Delta Kiri), con IVA. De los ingresos brutos se deducen los costes de MyInvestor (custodia de Inversis, 0,0325 % del AUM; y rebalanceo, 0,15 €/operación $\times$ 4 al año). El reparto se hace al 50/50 sobre gestión y depósito, y 70/30 a favor de Kiri sobre el Delta Kiri. El resultado es un margen neto para Kiri de aproximadamente 0,217 % del AUM en carteras y 0,21 % sobre el saldo medio de la cuenta remunerada.

Hipótesis de crecimiento de cuentas.

La proyección se construye a partir de los datos reales de crecimiento de clientes de MyInvestor, aplicando un factor del 80 % sobre dicha trayectoria como salvaguarda. Resultan 1.200 cuentas en 2026, 5.600 en 2027, 16.000 en 2028, 45.600 en 2029, 84.000 en 2030 y 144.000 en 2031. Se completan con tres supuestos: vida media del usuario de 15 años, churn anual del 6,67 % (0 % en el año de lanzamiento) y una venta cruzada del 20 %, por la que parte de los tutores abre cuentas adicionales para otros menores.

Modelo de suscripción.

Cada cuenta incluye 12 meses de plan premium gratuitos, por lo que los ingresos por suscripción arrancan en el segundo año. La distribución asumida es 70 % plan básico (0 €), 15 % premium (4,99 €/mes) y 15 % familiar (9,99 €/mes), lo que da un ingreso medio por usuario (ARPU) de 2,25 €/mes.

Explicación de la estructura de costes.

Se distinguen :

- Costes fijos: alojamiento web 1.200 €/año, software 575 €, cloud 500 €, ciberseguridad 1.200 €, contabilidad 1.200 €, legal 3.000 €, más las suscripciones a WIX, Mailchimp, HeyGen y WordPress.
- Costes variables por cuenta: kit de bienvenida 12,53 €, envío 4,60 € y cromó extra 2 €, según presupuestos reales de proveedores del MVP.
- Costes de personal y marketing: los salarios de dirección se estiman con calculadoras de retribución para fundadores (CEO 60.500 €; CTO un 80 % de esa cifra, 48.400 €) (Creandum, 2026); el resto de funciones se presupuesta en 24.000–30.000 € anuales. Personal y marketing no se aplican a su nivel pleno desde el inicio, sino que se escalan mediante factores anuales crecientes (del 40 % al 120 % en personal y hasta el 200 % en marketing), reflejando que el coste de adquisición es alto al principio y se modera conforme la marca gana tracción orgánica. Otros supuestos transversales: tipo de depósito del BCE del 2 % (referencia de julio de 2025), precio de apertura de cuenta de 49 €, las 150 primeras cuentas asumidas en régimen de bootstrap durante el piloto, y la hipótesis de que los clientes no solicitan tarjeta (lo que elimina un coste de 7 €).

7.2. Proyección de cuentas y AUMs (2026–2031)

Proyección de cuentas.

El número total de cuentas de cada ejercicio se construye sumando a las cuentas existentes al inicio del año las nuevas altas y la venta cruzada (tutores que abren cuentas adicionales para otros menores), y restando las bajas por churn. Partiendo de las 1.200 cuentas del año de lanzamiento, la base crece hasta 144.000 cuentas en 2031, multiplicándose por 120 en seis años. El churn no aparece hasta 2028, coherente con el supuesto de abandono nulo en los primeros meses de vida del producto.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
% Growth New Users	550%	367%	186%	185%	84%	71%
New Accounts	1.000	3.667	8.978	25.556	34.533	54.667
Tutor's Cross Selling	200	733	1.796	5.111	6.907	10.933
Existing Accounts	0	1.200	5.600	16.000	45.600	84.000
(Churn)	0	0	(373)	(1.067)	(3.040)	(5.600)
TOTAL ACCOUNTS	1.200	5.600	16.000	45.600	84.000	144.000

Figura 7.1: Proyección número de cuentas (2026-2031).

Fuente: Elaboración propia.

Proyección de AUMs.

Los activos bajo gestión se alimentan de tres fuentes: la aportación inicial de cada cuenta nueva, las aportaciones recurrentes que se acumulan a lo largo del tiempo y el interés compuesto generado por la rentabilidad de las carteras. Cada euro aportado se distribuye entre los cinco productos según la mezcla supuesta en el apartado 7.1 (35 % Ambiciosa, 28 % Equilibrada, 7 % Prudente, 20 % Ahorro y 10 % cuenta remunerada). El AUM acumulado a cierre de ejercicio pasa de 0,48 M€ en 2026 a 168,19 M€ en 2031, impulsado sobre todo por el peso creciente de las aportaciones recurrentes, que superan a las aportaciones iniciales a partir de 2030.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
AuM New Accounts	450.000,00€	1.650.000,00€	4.040.000,00€	11.500.000,00€	15.540.000,00€	24.600.000,00€
AuM Recurring Funding	27.000,00€	1.447.500,00€	4.665.000,00€	13.305.000,00€	28.440.000,00€	50.175.000,00€
Accumulated AUMs	478.119,97€	3.661.319,97€	12.727.246,10€	38.677.380,56€	85.525.837,80€	167.508.579,76€
AuM from Compound Inter	1.933,55€	14.876,14€	51.843,80€	157.764,83€	349.723,11€	679.566,50€
TOTAL AUMs	480.053,51€	3.676.196,10€	12.779.089,90€	38.835.145,38€	85.875.560,91€	168.188.146,26€

Figura 7.2: Proyección AUMs (2026-2031).

Fuente: Elaboración propia.

Esta trayectoria de AUM es la variable de la que dependen directamente los ingresos por comisiones, que se proyectan en el apartado siguiente.

7.3. Proyección de ingresos por fuente (2026-2031)

Los ingresos de Kiri proceden de las tres fuentes descritas en el capítulo 4: el precio de apertura de cuenta, la suscripción mensual y la comisión neta sobre el AUM. La tabla siguiente recoge su evolución y el ingreso total del periodo, que pasa de 50.040 € en 2026 a 4.644.523 € en 2031.

- Apertura de cuenta: Es un ingreso puntual de 49 € que se devenga con cada cuenta nueva. Es la fuente dominante durante todo el horizonte, el 98 % de los ingresos en 2026 y aún el 58 % en 2031, precisamente porque el volumen de altas sigue creciendo con fuerza año tras año.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Welcome Pack	49.000,00€	179.666,67€	439.911,11€	1.252.222,22€	1.692.133,33€	2.678.666,67€
Monthly Subscription	0,00€	4.314,24€	96.621,00€	302.895,60€	863.746,80€	1.790.409,60€
Commission on AUMs	1.039,84€	6.923,66€	19.719,94€	56.446,94€	101.911,94€	175.446,74€
TOTAL REVENUE	50.039,84€	190.904,56€	556.252,05€	1.611.564,76€	2.657.792,08€	4.644.523,00€

Figura 7.3: Proyección de Ingresos (2026-2031).

Fuente: Elaboración propia.

- Suscripción mensual: No genera ingresos en 2026 al estar incluidos los doce primeros meses de forma gratuita, por lo que solo empieza a facturarse a partir del segundo año de cada cuenta. Con un ARPU de 2,25 €/mes, escala de forma acumulativa conforme madura la base de cuentas y se convierte en la segunda fuente de ingresos, alcanzando el 39 % del total en 2031.
- Comisión sobre AUMs: Recoge el margen neto que Kiri retiene sobre los activos gestionados (0,217%). Aunque conceptualmente es la fuente más relevante a largo plazo, dentro de este horizonte se mantiene reducida (3,8 % de los ingresos en 2031), ya que se devenga mes a mes sobre un AUM todavía joven: la mayor parte de los activos se ha incorporado recientemente y necesita tiempo para componer. Su peso relativo está llamado a crecer en ejercicios posteriores, una vez que la base de AUM se estabilice y el interés compuesto despliegue su efecto.

En conjunto, la estructura de ingresos refleja el perfil de una compañía en plena fase de captación: el crecimiento del periodo se apoya en las altas de cuentas (apertura) y, progresivamente, en la recurrencia de la suscripción, mientras que la comisión sobre AUM, el verdadero motor económico del modelo a largo plazo, aún está en fase de acumulación.

7.4. Estructura de costes proyectada (2026-2031)

Los costes se agrupan en cinco categorías. La tabla recoge su evolución anual y el coste total del periodo, que pasa de 32.026 € en 2026 a 1.587.604 € en 2031.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
FIXED COSTS	(2.558,33)€	(7.675,00)€	(7.675,00)€	(7.675,00)€	(7.675,00)€	(7.675,00)€
VARIABLE COSTS	(19.130,00)€	(70.143,33)€	(171.744,89)€	(488.877,78)€	(660.622,67)€	(1.045.773,33)€
HEADCOUNT	(5.440,00)€	(87.624,00)€	(131.436,00)€	(175.248,00)€	(219.060,00)€	(262.872,00)€
MARKETING	(4.470,01)€	(135.000,00)€	(270.000,00)€	(360.000,00)€	(360.000,00)€	(270.000,00)€
SUBSCRIPTIONS	(428,00)€	(1.284,00)€	(1.284,00)€	(1.284,00)€	(1.284,00)€	(1.284,00)€
TOTAL COSTS	(32.026,34)€	(301.726,33)€	(582.139,89)€	(1.033.084,78)€	(1.248.641,67)€	(1.587.604,33)€

Figura 7.4: Proyección de Costes (2026-2031).

Fuente: Elaboración propia.

- Costes fijos: recogen la infraestructura básica (alojamiento, software, cloud, ciberseguridad, contabilidad y legal). Son estables y prácticamente irrelevantes en términos de magnitud: se mantienen en 7.675 € anuales desde 2027.
- Costes variables: escalan directamente con cada cuenta abierta, ya que se componen del kit de bienvenida, su envío y los cromos adicionales. Crecen de 19.130 € a 1.045.773 € y se convierten en la mayor partida de coste del modelo, llegando a representar el 66 % del total en 2031. Este peso confirma la debilidad ya señalada en el análisis DAFO: el carácter físico del kit impone un coste unitario que los competidores puramente digitales no soportan.
- Personal: en 2026 la estructura está bootstrapped, los fundadores no perciben salario y solo se contabilizan becarios (5.440 €), lo que explica el coste tan reducido del año de lanzamiento. A partir de 2027 se incorpora el equipo a nómina y la partida escala según los factores de ajuste descritos en el apartado 7.1 (del 40 % al 120 % del coste de referencia), alcanzando 262.872 € en 2031.
- Marketing: es la partida más discrecional y la más anticipada en el tiempo. Aplica un escalado agresivo (hasta el 200 % del presupuesto de referencia) y alcanza su máximo de 360.000 € en 2028-2029, para reducirse después a 270.000 € en 2031 a medida que los canales orgánicos y el mecanismo de referidos del Árbol Familiar ganan tracción y abaratan el coste de adquisición.
- Suscripciones de software: las herramientas de la pila tecnológica (WIX, Mailchimp, HeyGen y WordPress) suponen un coste fijo y residual de 1.284 € anuales.

En conjunto, la estructura de costes evoluciona desde un arranque muy contenido, apoyado en el bootstrapping del equipo y un marketing mínimo en 2026, hacia un perfil dominado por los costes variables del kit físico, seguidos del marketing y el personal. Esta trayectoria de costes, contrastada con la de ingresos del apartado anterior, determina el resultado operativo que se analiza a continuación.

7.5. EBITDA y punto de equilibrio

El EBITDA resulta de restar a los ingresos proyectados (apartado 7.3) la estructura de costes (apartado 7.4). La tabla muestra su evolución y el margen sobre ingresos.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
TOTAL REVENUE	50.039,84€	190.904,56€	556.252,05€	1.611.564,76€	2.657.792,08€	4.644.523,00€
TOTAL COSTS	(32.026,34)€	(301.726,33)€	(582.139,89)€	(1.033.084,78)€	(1.248.641,67)€	(1.587.604,33)€
EBITDA	18.013,50€	(110.821,77)€	(25.887,84)€	578.479,98€	1.409.150,41€	3.056.918,67€

Figura 7.5: Proyección EBITDA (2026-2031).

Fuente: Elaboración propia.

Lectura del resultado.

El EBITDA de 2026 es positivo (18.014 €), pero se trata de una rentabilidad aparente: en el año de lanzamiento el equipo opera en régimen de bootstrapping, los fundadores no perciben salario, y la inversión en marketing es mínima, de modo que los ingresos por apertura de cuenta bastan para cubrir una base de costes muy reducida. En cuanto la estructura real entra en funcionamiento en 2027, con el equipo a nómina y el marketing en pleno escalado, el EBITDA se vuelve negativo (–110.822 €) y la compañía opera en pérdidas también en 2028 (–25.888 €).

Punto de equilibrio.

El equilibrio operativo sostenible se alcanza en 2029, primer ejercicio en el que el EBITDA pasa a ser claramente positivo (578.480 €) una vez absorbida la fase de inversión. El déficit acumulado de EBITDA durante los años de pérdidas (2027 y 2028) asciende a aproximadamente 119.000 €, cifra que constituye la base de la necesidad de financiación analizada en el apartado siguiente.

Expansión del margen.

A partir del punto de equilibrio, el margen EBITDA se amplía con rapidez, del 36 % en 2029 al 53 % en 2030 y al 66 % en 2031, gracias al carácter escalable del modelo: una vez cubierta la estructura, los ingresos crecen más deprisa que unos costes que, salvo la partida variable del kit, apenas aumentan. Esta dinámica de fuerte apalancamiento operativo es característica de los modelos de gestión de activos, en los que el coste marginal de gestionar un euro adicional de AUM es muy bajo.

En síntesis, el modelo describe el patrón clásico de una startup: un primer tramo de inversión con resultados negativos (2027-2028) seguido de un punto de inflexión en 2029 a partir del cual la rentabilidad se acelera. La magnitud de las pérdidas acumuladas hasta ese punto determina el capital que la compañía necesita captar, objeto del apartado final.

Capítulo 8

Conclusiones y Valoración Crítica

8.1. Viabilidad del modelo de negocio

La viabilidad de Kiri puede valorarse desde tres planos complementarios: el estratégico, el comercial y el económico-financiero.

Desde el punto de vista estratégico, el trabajo ha puesto de manifiesto que Kiri se sustenta sobre un problema estructural y bien documentado: el déficit crónico de educación financiera en España, unos hábitos de ahorro e inversión inferiores a la media europea y el agotamiento del modelo del regalo material frente a una demanda creciente de experiencias con propósito. Sobre ese diagnóstico, Kiri construye una propuesta de valor que ningún competidor del mercado español integra de forma simultánea: la combinación de inversión a largo plazo, educación financiera adaptada a la edad del menor y una dimensión emocional y de legado familiar. El análisis competitivo confirma que el segmento de inversión para menores se encuentra en plena fase de formación, sin un líder consolidado, si bien la entrada de actores de gran escala como Trade Republic ha intensificado la rivalidad de forma notable. En este contexto, la ventaja competitiva sostenible de Kiri no reside en el precio ni en la rentabilidad, terreno en el que los grandes actores tienen ventajas difíciles de igualar, sino en el vínculo emocional, el contenido educativo y la construcción de comunidad, dimensiones que constituyen una barrera de imitación más sólida que cualquier diferencia de comisiones.

Desde el punto de vista comercial, la encuesta de validación de demanda, realizada sobre una muestra de 189 respuestas válidas, ofrece señales coherentes con las hipótesis del modelo: una clara disposición a abrir la cuenta para los propios hijos, una aportación inicial media en línea con la asumida en el plan financiero y una marcada preferencia por perfiles de inversión de mayor componente de renta variable, consistente con el largo horizonte

temporal del producto. El dimensionamiento del mercado, con un SAM en torno a 1,02 millones de hogares, confirma que existe un mercado direccionable amplio, mientras que los objetivos de penetración (SOM) son modestos y realistas para una startup en fase de lanzamiento.

Desde el punto de vista económico-financiero, y tal como se justificó en el capítulo 7, la viabilidad de un modelo de gestión de activos en fase temprana no se valora mediante el descuento de flujos ni el cálculo de una TIR, sino a través de su senda hacia la rentabilidad y de la magnitud de capital que requiere para alcanzarla. En este sentido, las proyecciones describen el patrón característico de una startup: un primer tramo de inversión con EBITDA negativo en 2027 y 2028, un punto de equilibrio operativo en 2029 y, a partir de ese momento, una rápida expansión del margen, que alcanza el 66% en 2031 sobre unos ingresos de 4,64 millones de euros y un AUM acumulado de 168 millones.

El principal desafío económico del modelo es la estrechez del margen neto que Kiri retiene sobre el AUM (en torno al 0,217%), que obliga a acumular volúmenes muy elevados de activos para generar ingresos significativos por esta vía; sin embargo, la diversificación de los ingresos hacia el precio de apertura y la suscripción recurrente, junto al fuerte apalancamiento operativo, permiten que el modelo alcance la rentabilidad sin depender en exclusiva de las comisiones sobre AUM. A ello se suma una notable eficiencia de capital: el conjunto del recorrido hasta el punto de equilibrio puede financiarse con una ronda pre-seed reducida, de 300.000 euros, lo que constituye en sí mismo una de las principales fortalezas financieras del proyecto.

8.2. Reflexiones finales

La valoración positiva de la viabilidad de Kiri debe interpretarse dentro de los límites propios del trabajo realizado.

En primer lugar, las proyecciones financieras se apoyan en un conjunto de hipótesis que, aunque razonadas y deliberadamente prudentes, están sujetas a incertidumbre, especialmente en lo relativo al ritmo de captación de usuarios y a la evolución del AUM. En segundo lugar, la validación de la demanda se sustenta en una encuesta de muestra limitada y, en el momento de elaboración de este trabajo, la compañía se encuentra todavía en fase de prueba piloto, sin métricas de tracción real que permitan contrastar las hipótesis de adopción y retención. Finalmente, el plan financiero se ha desarrollado sobre un único escenario base, sin incorporar un análisis de sensibilidad que cuantifique el efecto de posibles desviaciones en las variables fundamentales del modelo.

Estas limitaciones señalan, a su vez, las líneas naturales de desarrollo futuro: la ejecución

del piloto y la recogida de métricas reales de captación, retención y AUM; la incorporación de un análisis de sensibilidad y de escenarios que dote de mayor robustez a las proyecciones; y, una vez demostrada la tracción, la preparación de rondas de financiación posteriores y la eventual expansión a otros mercados europeos con problemáticas de educación financiera similares.

A pesar de estas limitaciones, el análisis realizado permite concluir que Kiri constituye una iniciativa empresarial con sentido estratégico y con un potencial de desarrollo real. La combinación de un problema estructural y bien documentado, una propuesta de valor diferenciada y difícilmente replicable, un modelo regulatorio sólido desde el primer día y unos resultados financieros que, en el escenario base, alcanzan la rentabilidad con una necesidad de capital reducida, permite sostener que el proyecto es viable desde una perspectiva estratégica, comercial y económica, siempre que la compañía sea capaz de ejecutar con agilidad su propuesta y de consolidar una base suficiente de cuentas y de activos bajo gestión antes de que la competencia alcance su plena madurez.

Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos de Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Mario Laborda Plaza, estudiante de E2+Business Analytics, de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Kiri:Análisis y Evaluación del Plan de Negocio de una Startup de inversión infantil”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
6. **Estudios multidisciplinarios:** Para comprender perspectivas de otras comunidades

sobre temas de naturaleza multidisciplinar.

7. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
8. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
9. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
10. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
11. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
12. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
13. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
14. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
15. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: Junio 2026

Firma: Mario Laborda Plaza

Bibliografía y referencias

- Banco de España. (2010). Circular 4/2010, de 30 de julio, sobre agentes de las entidades de crédito y acuerdos celebrados para la prestación habitual de servicios financieros [BOE núm. 188, de 4 de agosto de 2010]. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-12488>
- Banco de España. (2015). Regulación estatal del sistema financiero: agentes de entidades de crédito. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde https://www.bde.es/bde/es/secciones/normativas/Regulacion_de_En/Estatal/Agentes_de_enti_992372d6c1fd821.html
- Banco de España. (2025). *Observatorio de la industria fintech no bancaria en España 2025* (Notas Estadísticas N.º 24). Banco de España. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/NotasEstadisticas/25/nest24.pdf>
- Banco de España. (2026a). *Encuesta financiera de las familias (EFF) 2024: métodos, resultados y cambios desde 2022* (Documentos Ocasionales N.º 2610). Banco de España. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosOcasionales/26/Fich/do2610.pdf>
- Banco de España. (2026b, febrero). Competencia y estabilidad financiera en la era fintech. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.bde.es/wbe/es/noticias-eventos/blog/competencia-y-estabilidad-financiera-en-la-era-fintech.html>
- Banco de España & CNMV. (2022). *Plan de educación financiera 2022–2025*. Banco de España y CNMV. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/PlanEducacion/PlanEducFinanciera_2022_2025.pdf
- Bankinter. (2025, mayo). Bankinter Roboadvisor lanza la inversión en carteras de fondos para niños y adolescentes. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.bankinter.com/blog/noticias-bankinter/bankinter-roboadvisor-menores>
- CaixaBank Research. (2024, junio). Encuesta financiera de las familias: España no es país para jóvenes. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.caixabankresearch>.

- com/es/economia-y-mercados/mercado-laboral-y-demografia/encuesta-financiera-familias-espana-no-pais
- CaixaBank Research. (2025, abril). Aumento del ahorro de los hogares españoles en 2024. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/aumento-del-ahorro-hogares-espanoles-2024>
- CNMV. (2024a). Marco regulatorio de brokers y empresas de servicios de inversión en España. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde https://www.cnmv.es/portal/mifidii_mifir/mapamifid?lang=es
- CNMV. (2024b). MiFID II - MiFIR: marco normativo. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde https://www.cnmv.es/portal/mifidii_mifir/mapamifid?lang=es
- Cofidis España. (2025, junio). IV Observatorio Cofidis de economía, sostenibilidad y nuevas tendencias de los hogares españoles 2025 [Nota de prensa recogida en Capital.es]. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://capital.es/economia/el-23-de-hogares-en-espana-no-ahorra-y-un-16-necesita-ayuda-externa-segun-cofidis/129344/>
- Creandum. (2026). *Founder Compensation Report* [Plataforma interactiva de análisis de compensación para fundadores]. Consultado el 3 de junio de 2026, desde <https://foundercomp.creandum.com/>
- Directivos y Gerentes. (2025, marzo). El futuro del fintech en España. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://directivosygerentes.es/fintech/futuro-fintech-en-espana>
- Ditrendia. (2024). Estadísticas sobre móviles y banca digital en España. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://mktefa.ditrendia.es/blog/estadisticas-sobre-m%C3%B3viles>
- El Economista. (2025, octubre). Trade Republic lanza una cuenta infantil y tres ETF de Vanguard sin comisiones para niños. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/13573435/10/25/trade-republic-lanza-una-cuenta-infantil-y-tres-etf-de-vanguard-sin-comisiones-para-ninos.html>
- El Español. (2026, enero). Adiós a la libreta de ahorro: los españoles invierten ya en fondos y bolsa casi tanto como lo que tienen en depósitos. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde https://www.elespanol.com/invertia/mercados/20260111/adios-libreta-ahorro-espanoles-invierten-fondos-bolsa-depositos/1003744084143_0.html

- Eurostat. (2026, abril). Household saving rate decreases to 14.4 % in the euro area. Q4 2025. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/2-09042026-ap>
- Finantres. (2025). *Cuenta para menores Openbank: ventajas, requisitos y control parental*. <https://finantres.com/cuenta-menores-openbank/>
- Finect. (2026). *Finizens opiniones 2026: análisis completo del roboadvisor*. <https://www.finect.com/usuario/avillanuevae/articulos/finizens-opiniones-analisis>
- Fondos Indexados. (2026, marzo). Mejores roboadvisors de España 2026: comparativa. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.fondosindexados.net/roboadvisor/comparativa/>
- Funds Society. (2026a, enero). Planes de inversión para niños: un regalo de Reyes de futuro. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.fundssociety.com/es/noticias/negocio/planes-de-inversion-para-ninos-un-regalo-de-reyes-de-futuro/>
- Funds Society. (2026b, enero). *Planes de inversión para niños: un regalo de Reyes de futuro*. <https://www.fundssociety.com/es/noticias/negocio/planes-de-inversion-para-ninos-un-regalo-de-reyes-de-futuro/>
- Gaceta del Turismo. (2025, diciembre). Los españoles gastarán una media de 240 euros en regalos en las Navidades de 2025. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://gacetadelturismo.com/estudio/los-espanoles-gastaran-una-media-de-240-euros-en-regalos-en-las-navidades-de-2025/>
- InbestMe. (2025, junio). Cuenta Kids: ahorro e inversión infantil. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.inbestme.com/es/es/blog/ganar-dinero-siendo-nino/>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025, noviembre). *Estadística Continua de Población. Datos a 1 de octubre de 2025* [Prensa]. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/ECP3T25.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2026a, marzo). Índice de Precios de Vivienda (IPV). Base 2015. Cuarto trimestre 2025. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736152838&menu=ultiDatos&idp=1254735976607
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2026b, abril). Cuentas trimestrales no financieras de los sectores institucionales. Cuarto trimestre 2025. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/CTNFSI4T25.htm>
- Insurance Europe. (2025, diciembre). IV encuesta paneuropea de pensiones. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.unespa.es/notasdeprensa/iv-encuesta-pensiones-insurance-europe/>

- Inverco. (2025). *Informe de la inversión colectiva y los fondos de pensiones en España 2024*. Inverco. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.inverco.es/>
- Kelisto. (2025, noviembre). *¿Cuál es la mejor cuenta infantil de 2025? Ranking actualizado*. <https://www.kelisto.es/cuentas-bancarias/consejos-y-analisis/cuales-son-las-mejores-cuentas-para-ninos-4641>
- Kiri. (2025). Encuesta de validación de demanda [Disponible en los registros internos del proyecto].
- Las Finanzas Personales. (2025, julio). *Revolución fintech España 2025: invertir mejor, más rápido y más barato*. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.lasfinanzaspersonales.org/post/fintech-espana-2025>
- Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito (2014). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2014-6726>
- Mastercard. (2024). *Experience Economy: Global Report 2024*. Mastercard Economics Institute.
- Morningstar. (2026, febrero). El BCE mantiene los tipos de interés sin cambios. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://global.morningstar.com/es/economia/el-bce-mantiene-los-tipos-de-interes-sin-cambios>
- MyInvestor. (2025). Cuenta Junior para menores. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://myinvestor.es/cuentas-tarjetas/cuentas-menores/>
- MyTriplea. (2025, mayo). Transformación fintech en España 2025: el futuro financiero. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://mytriplea.com/blog/transformacion-fintech-2025/>
- Nateevo. (2025, septiembre). Economía de la experiencia: momentos inolvidables. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://nateevo.com/blog/economia-de-la-experiencia-momentos-inolvidables/>
- OCDE. (2024). *PISA 2022 Results (Volume IV): Country Notes – Spain*. OECD Publishing. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde https://www.oecd.org/es/publications/2024/06/pisa-2022-results-volume-iv-country-notes_1ac5350e/spain_70754b28.html
- Openbank. (2025). *Cuenta Ahorro Open Young*. <https://www.openbank.es/cuenta-ahorro-open-young>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.

- Raisin. (2025a). Fondo de Garantía de Depósitos: protección de tus depósitos. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.raisin.com/es-es/fondo-garantia-depositos/>
- Raisin. (2025b). Previsión tipos de interés 2025: intereses a la baja. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.raisin.com/es-es/noticias/prevision-tipos-de-interes-2025/>
- Rankia. (2026a). *Finizens: análisis, opinión y rentabilidad 2026*. <https://www.rankia.com/blog/fondos-inversion/4636107-finizens-analisis-opiniones-como-abrir-cuenta-comisiones-carteras-rentabilidad>
- Rankia. (2026b, febrero). Cuenta infantil de Trade Republic: cómo crear una cartera para menores de edad. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.rankia.com/blog/mejores-brokers/7010948-cuenta-infantil-trade-republic>
- Rankia. (2026c, febrero). Cuenta infantil de Trade Republic: qué es, cómo funciona y opiniones en 2026. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.rankia.com/blog/cuentas-corrientes/7008864-cuenta-infantil-trade-republic>
- Rankia. (2026d, febrero). *Cuenta infantil de Trade Republic: qué es, cómo funciona y opiniones en 2026*. <https://www.rankia.com/blog/cuentas-corrientes/7008864-cuenta-infantil-trade-republic>
- Real Decreto Ley 16/2011, de 14 de octubre, por el que se crea el Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito (2011).
- Rocket Lab. (2025). El crecimiento digital en España impulsa nuevas oportunidades hasta 2029. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://blog.rocketlab.ai/categorias-digitales-crecimiento-2029-esp%C3%B1a>
- Santander. (2025, diciembre). El valor de aprender: perspectivas globales sobre educación financiera. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/2025/12/la-educacion-financiera-ya-supera-a-las-asignaturas-de-historia-y-literatura-en-importancia-para-los-espanoles>
- Ser Padres. (2026, abril). Muchos juguetes no harán que tu hijo se sienta más querido, según una psicóloga. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://www.serpadres.es/ocio/comprar-muchos-juguetes-ninos-como-muestra-amor.html>
- Sharpe, W. F. (1991). The Arithmetic of Active Management. *Financial Analysts Journal*, 47(1), 7-9. <https://doi.org/10.2307/4479405>
- Statista. (2025). Número de usuarios de smartphones en España 2015–2029. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde <https://es.statista.com/estadisticas/707490/numero-de-usuarios-de-smartphones-en-espana/>

YouGov. (2024). Encuesta sobre confianza en la seguridad financiera durante la jubilación – España [Datos estadísticos. Statista]. Consultado el 27 de mayo de 2026, desde https://es.statista.com/grafico/33198/respuestas-a_-en-que-medida-confia-en-su-seguridad-financiera-cuando-se-jubile--espana/

Anexo A: Business Plan desarrollado

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
% Growth New Users	550%	367%	186%	185%	84%	71%
New Accounts	1.000	3.667	8.978	25.556	34.533	54.667
Tutor's Cross Selling	200	733	1.796	5.111	6.907	10.933
Existing Accounts	0	1.200	5.600	16.000	45.600	84.000
(Churn)	0	0	(373)	(1.067)	(3.040)	(5.600)
TOTAL ACCOUNTS	1.200	5.600	16.000	45.600	84.000	144.000

Figura 8.1: Proyección número de cuentas (2026-2031).

Fuente: Elaboración propia.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Growth (Ambiciosa)	157.500,00€	577.500,00€	1.414.000,00€	4.025.000,00€	5.439.000,00€	8.610.000,00€
Income (Equilibrada)	126.000,00€	462.000,00€	1.131.200,00€	3.220.000,00€	4.351.200,00€	6.888.000,00€
Conservative (Prudente)	31.500,00€	115.500,00€	282.800,00€	805.000,00€	1.087.800,00€	1.722.000,00€
Monetary Portfolio (Ahorro)	90.000,00€	330.000,00€	808.000,00€	2.300.000,00€	3.108.000,00€	4.920.000,00€
Savings Account	45.000,00€	165.000,00€	404.000,00€	1.150.000,00€	1.554.000,00€	2.460.000,00€
AuM New Accounts	450.000,00€	1.650.000,00€	4.040.000,00€	11.500.000,00€	15.540.000,00€	24.600.000,00€
Growth (Ambiciosa)	9.450,00€	506.625,00€	1.632.750,00€	4.656.750,00€	9.954.000,00€	17.561.250,00€
Income (Equilibrada)	7.560,00€	405.300,00€	1.306.200,00€	3.725.400,00€	7.963.200,00€	14.049.000,00€
Conservative (Prudente)	1.890,00€	101.325,00€	326.550,00€	931.350,00€	1.990.800,00€	3.512.250,00€
Monetary Portfolio (Ahorro)	5.400,00€	289.500,00€	933.000,00€	2.661.000,00€	5.688.000,00€	10.035.000,00€
Savings Account	2.700,00€	144.750,00€	466.500,00€	1.330.500,00€	2.844.000,00€	5.017.500,00€
AuM Recurring Funding	27.000,00€	1.447.500,00€	4.665.000,00€	13.305.000,00€	28.440.000,00€	50.175.000,00€
Growth (Ambiciosa)	167.548,22€	1.297.660,51€	4.538.906,34€	13.839.313,85€	30.786.644,50€	60.007.904,79€
Income (Equilibrada)	133.885,27€	1.026.007,44€	3.567.678,95€	10.843.387,60€	23.983.631,98€	46.162.477,70€
Conservative (Prudente)	33.446,74€	254.581,15€	881.956,04€	2.675.257,88€	5.895.814,63€	11.695.204,89€
Monetary Portfolio (Ahorro)	95.525,90€	724.565,28€	2.505.377,32€	7.592.003,69€	16.700.648,52€	32.082.878,41€
Savings Account	47.713,84€	358.505,59€	1.233.327,46€	3.727.417,53€	8.159.098,17€	17.560.113,97€
Accumulated AUMs	478.119,97€	3.661.319,97€	12.727.246,10€	38.677.380,56€	85.525.837,80€	167.508.579,76€
Growth (Ambiciosa)	1.033,21€	8.002,24€	27.989,92€	85.342,44€	189.850,97€	370.048,75€
Income (Equilibrada)	561,43€	4.302,39€	14.960,47€	45.469,94€	100.571,36€	193.574,66€
Conservative (Prudente)	97,89€	745,07€	2.581,19€	7.829,59€	17.255,08€	34.227,97€
Monetary Portfolio (Ahorro)	217,16€	1.647,18€	5.695,56€	17.259,16€	37.966,14€	72.935,08€
Savings Account	23,86€	179,25€	616,66€	1.863,71€	4.079,55€	8.780,06€
AuM from Compound Intere	1.933,55€	14.876,14€	51.843,80€	157.764,83€	349.723,11€	679.566,50€
TOTAL AUMs	480.053,51€	3.676.196,10€	12.779.089,90€	38.835.145,38€	85.875.560,91€	168.188.146,26€
		6,66	2,48	2,04	1,21	0,96

Figura 8.2: Proyección AUMs desglosada (2026-2031).

Fuente: Elaboración propia.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Welcome Pack	49.000,00€	179.666,67€	439.911,11€	1.252.222,22€	1.692.133,33€	2.678.666,67€
Monthly Subscription	0,00€	4.314,24€	96.621,00€	302.895,60€	863.746,80€	1.790.409,60€
Commission on AUMs	1.039,84€	6.923,66€	19.719,94€	56.446,94€	101.911,94€	175.446,74€
TOTAL REVENUE	50.039,84€	190.904,56€	556.252,05€	1.611.564,76€	2.657.792,08€	4.644.523,00€

Figura 8.3: Proyección de Ingresos (2026-2031).

Fuente: Elaboración propia.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Web Hosting	(400,00)€	(1.200,00)€	(1.200,00)€	(1.200,00)€	(1.200,00)€	(1.200,00)€
Software AI / Microsoft	(191,67)€	(575,00)€	(575,00)€	(575,00)€	(575,00)€	(575,00)€
Cloud Storage	(166,67)€	(500,00)€	(500,00)€	(500,00)€	(500,00)€	(500,00)€
Cybersecurity	(400,00)€	(1.200,00)€	(1.200,00)€	(1.200,00)€	(1.200,00)€	(1.200,00)€
Accounting	(400,00)€	(1.200,00)€	(1.200,00)€	(1.200,00)€	(1.200,00)€	(1.200,00)€
Legal	(1.000,00)€	(3.000,00)€	(3.000,00)€	(3.000,00)€	(3.000,00)€	(3.000,00)€
FIXED COSTS	(2.558,33)€	(7.675,00)€	(7.675,00)€	(7.675,00)€	(7.675,00)€	(7.675,00)€
Welcome Pack	(12.530,00)€	(45.943,33)€	(112.491,56)€	(320.211,11)€	(432.702,67)€	(684.973,33)€
Shipping	(4.600,00)€	(16.866,67)€	(41.297,78)€	(117.555,56)€	(158.853,33)€	(251.466,67)€
Cromo Extra	(2.000,00)€	(7.333,33)€	(17.955,56)€	(51.111,11)€	(69.066,67)€	(109.333,33)€
VARIABLE COSTS	(19.130,00)€	(70.143,33)€	(171.744,89)€	(488.877,78)€	(660.622,67)€	(1.045.773,33)€

Figura 8.4: Proyección de Gastos Fijos y Variables desglosada (2026-2031).

Fuente: Elaboración propia.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Operations	0,00€	(9.600,00)€	(14.400,00)€	(19.200,00)€	(24.000,00)€	(28.800,00)€
Customer Service	0,00€	(9.600,00)€	(14.400,00)€	(19.200,00)€	(24.000,00)€	(28.800,00)€
Marketing	0,00€	(12.000,00)€	(18.000,00)€	(24.000,00)€	(30.000,00)€	(36.000,00)€
Administration	0,00€	(9.600,00)€	(14.400,00)€	(19.200,00)€	(24.000,00)€	(28.800,00)€
CEO	0,00€	(24.200,00)€	(36.300,00)€	(48.400,00)€	(60.500,00)€	(72.600,00)€
CTO	0,00€	(19.360,00)€	(29.040,00)€	(38.720,00)€	(48.400,00)€	(58.080,00)€
Interns	(5.440,00)€	(3.264,00)€	(4.896,00)€	(6.528,00)€	(8.160,00)€	(9.792,00)€
HEADCOUNT	(5.440,00)€	(87.624,00)€	(131.436,00)€	(175.248,00)€	(219.060,00)€	(262.872,00)€
Fixed Marketing	(1.490,00)€	(45.000,00)€	(90.000,00)€	(120.000,00)€	(120.000,00)€	(90.000,00)€
Paid Ads	(1.236,70)€	(37.350,00)€	(74.700,00)€	(99.600,00)€	(99.600,00)€	(74.700,00)€
Referral Program	(253,30)€	(7.650,00)€	(15.300,00)€	(20.400,00)€	(20.400,00)€	(15.300,00)€
Paid Social Media	(894,00)€	(27.000,00)€	(54.000,00)€	(72.000,00)€	(72.000,00)€	(54.000,00)€
Influencers	(447,00)€	(13.500,00)€	(27.000,00)€	(36.000,00)€	(36.000,00)€	(27.000,00)€
SEO	(74,50)€	(2.250,00)€	(4.500,00)€	(6.000,00)€	(6.000,00)€	(4.500,00)€
PR	(49,67)€	(1.500,00)€	(3.000,00)€	(4.000,00)€	(4.000,00)€	(3.000,00)€
Referral Program	(24,83)€	(750,00)€	(1.500,00)€	(2.000,00)€	(2.000,00)€	(1.500,00)€
MARKETING	(4.470,01)€	(135.000,00)€	(270.000,00)€	(360.000,00)€	(360.000,00)€	(270.000,00)€
WIX	(200,00)€	(600,00)€	(600,00)€	(600,00)€	(600,00)€	(600,00)€
Mailchimp	(84,00)€	(252,00)€	(252,00)€	(252,00)€	(252,00)€	(252,00)€
HeyGen	(100,00)€	(300,00)€	(300,00)€	(300,00)€	(300,00)€	(300,00)€
Wordpress	(44,00)€	(132,00)€	(132,00)€	(132,00)€	(132,00)€	(132,00)€
SUBSCRIPTIONS	(428,00)€	(1.284,00)€	(1.284,00)€	(1.284,00)€	(1.284,00)€	(1.284,00)€

Figura 8.5: Proyección de Gastos en Headcount, Marketing y Suscripciones desglosada(2026-2031).

Fuente: Elaboración propia.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
FIXED COSTS	(2.558,33)€	(7.675,00)€	(7.675,00)€	(7.675,00)€	(7.675,00)€	(7.675,00)€
VARIABLE COSTS	(19.130,00)€	(70.143,33)€	(171.744,89)€	(488.877,78)€	(660.622,67)€	(1.045.773,33)€
HEADCOUNT	(5.440,00)€	(87.624,00)€	(131.436,00)€	(175.248,00)€	(219.060,00)€	(262.872,00)€
MARKETING	(4.470,01)€	(135.000,00)€	(270.000,00)€	(360.000,00)€	(360.000,00)€	(270.000,00)€
SUBSCRIPTIONS	(428,00)€	(1.284,00)€	(1.284,00)€	(1.284,00)€	(1.284,00)€	(1.284,00)€
TOTAL COSTS	(32.026,34)€	(301.726,33)€	(582.139,89)€	(1.033.084,78)€	(1.248.641,67)€	(1.587.604,33)€

Figura 8.6: Proyección de Costes (2026-2031).

Fuente: Elaboración propia.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
TOTAL REVENUE	50.039,84€	190.904,56€	556.252,05€	1.611.564,76€	2.657.792,08€	4.644.523,00€
TOTAL COSTS	(32.026,34)€	(301.726,33)€	(582.139,89)€	(1.033.084,78)€	(1.248.641,67)€	(1.587.604,33)€
EBITDA	18.013,50€	(110.821,77)€	(25.887,84)€	578.479,98€	1.409.150,41€	3.056.918,67€

Figura 8.7: Proyección EBITDA (2026-2031).

Fuente: Elaboración propia.

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
TOTAL ACCOUNTS	1.200	5.600	16.000	45.600	84.000	144.000
TOTAL AUMs	480.053,51€	3.676.196,10€	12.779.089,90€	38.835.145,38€	85.875.560,91€	168.188.146,26€
TOTAL REVENUE	50.039,84€	190.904,56€	556.252,05€	1.611.564,76€	2.657.792,08€	4.644.523,00€
FIXED COSTS	(2.558,33)€	(7.675,00)€	(7.675,00)€	(7.675,00)€	(7.675,00)€	(7.675,00)€
VARIABLE COSTS	(19.130,00)€	(70.143,33)€	(171.744,89)€	(488.877,78)€	(660.622,67)€	(1.045.773,33)€
HEADCOUNT	(5.440,00)€	(87.624,00)€	(131.436,00)€	(175.248,00)€	(219.060,00)€	(262.872,00)€
MARKETING	(4.470,01)€	(135.000,00)€	(270.000,00)€	(360.000,00)€	(360.000,00)€	(270.000,00)€
SUBSCRIPTIONS	(428,00)€	(1.284,00)€	(1.284,00)€	(1.284,00)€	(1.284,00)€	(1.284,00)€
TOTAL COSTS	(32.026,34)€	(301.726,33)€	(582.139,89)€	(1.033.084,78)€	(1.248.641,67)€	(1.587.604,33)€
EBITDA	18.013,50€	(110.821,77)€	(25.887,84)€	578.479,98€	1.409.150,41€	3.056.918,67€

Figura 8.8: Vista general del Business Plan.

Fuente: Elaboración propia.

Savings Account		10.000,00€
Revenues	1,25%	125,00€
Costs		
EID	3,00€	(3,00)€
FGD	0,2%	(20,00)€
Cost of Capital	0,6%	(60,00)€
Total Earnings MY + KIRI		42,00€
Kiri 's Net Earnings		21,00€
		0,21%

Portfolios		10.000,00€
Revenues		
Management	0,15%	
Custody	0,15%	
Delta Kiri	0,20%	
Net Revenues (excl VAT)		
Management	0,12%	12,40€
Custody	0,12%	12,40€
Delta Kiri	0,17%	16,53€
Costs		
Custody (Inversis)	0,03%	(3,25)€
Transaction Fees	0,15€	(0,60)€
Total Earnings by MY + KIRI		37,47€
50/50 Split MY/KIRI		11,24€
70/30 Split on Delta for Kiri		10,49€
Kiri 's Net Earnings		21,73€
		0,217%

Figura 8.9: Explicación splits con MyInvestor.
Fuente: Elaboración propia.

Anexo B: Resultados de encuesta de validación de la demanda



Figura 8.10: ¿Para quién se quiere abrir la cuenta?.
Fuente: (Kiri, 2025)



Figura 8.11: Perfil de riesgo escogido.
Fuente: (Kiri, 2025)



Figura 8.12: Contribución Inicial.
Fuente: (Kiri, 2025)



Figura 8.13: ¿Te gustaría realizar aportaciones recurrentes?.
Fuente: (Kiri, 2025)

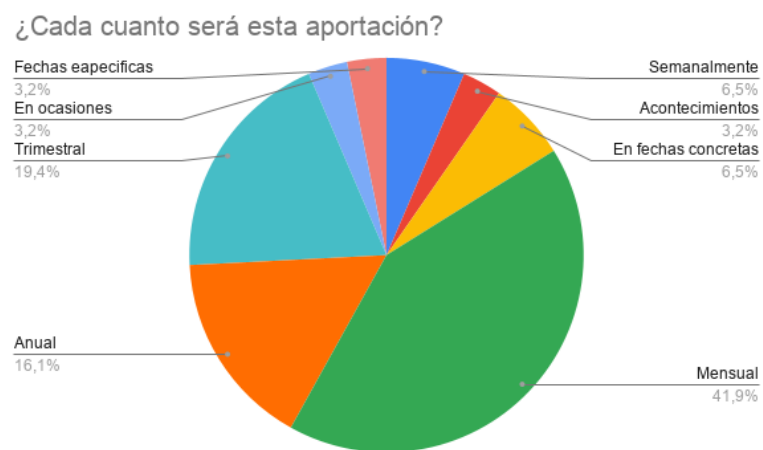


Figura 8.14: Tamaño de la aportación recurrente.
Fuente: (Kiri, 2025)

Anexo C:Diseño conceptual de la web

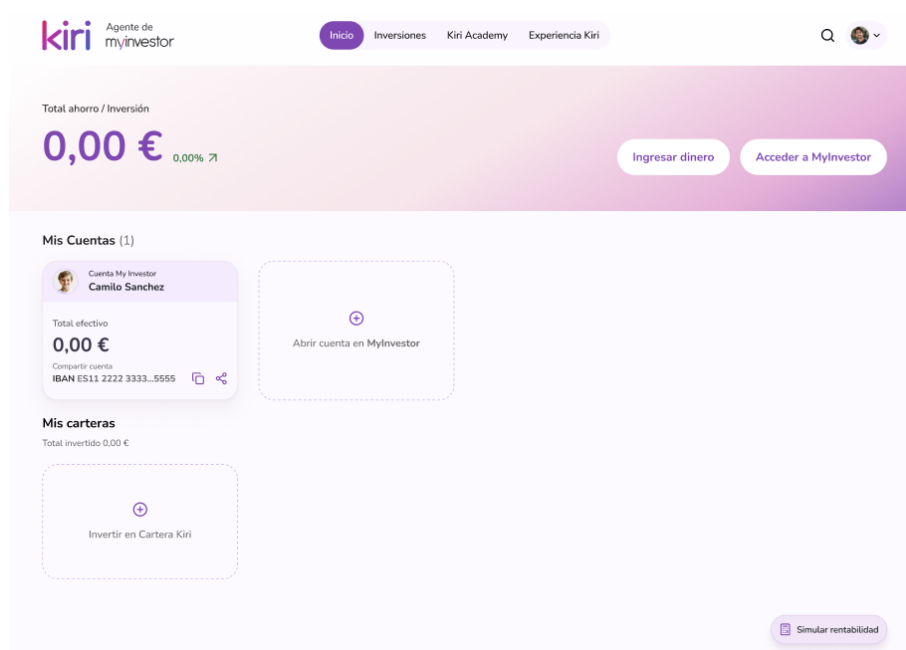


Figura 8.15: Diseño conceptual del Panel Inicial de la web.

Fuente: Elaboración propia

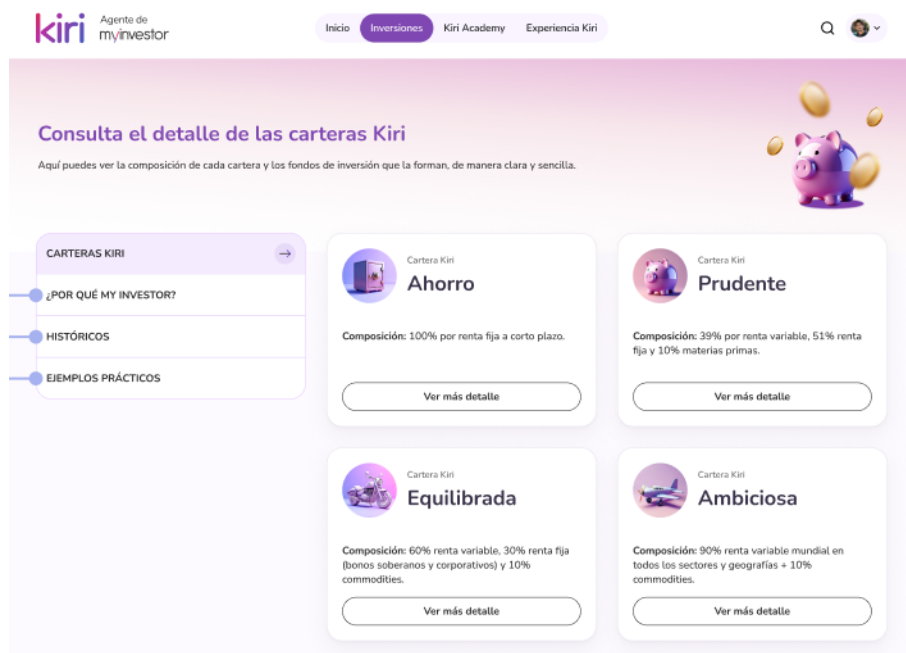


Figura 8.16: Diseño conceptual de la vista Inversiones.
Fuente: Elaboración propia

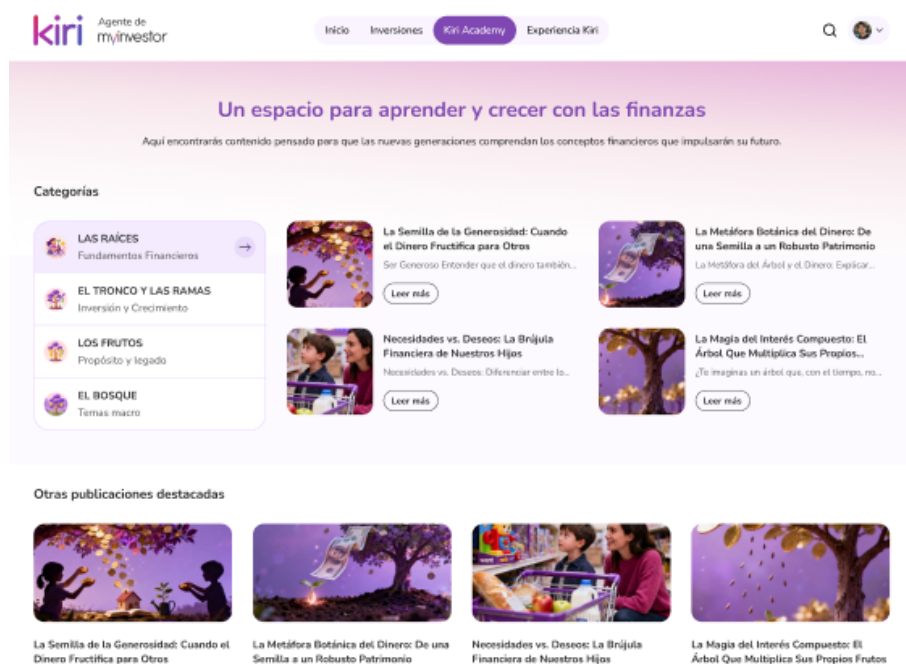


Figura 8.17: Diseño conceptual de la Vista Kiri Academy.
Fuente: Elaboración propia

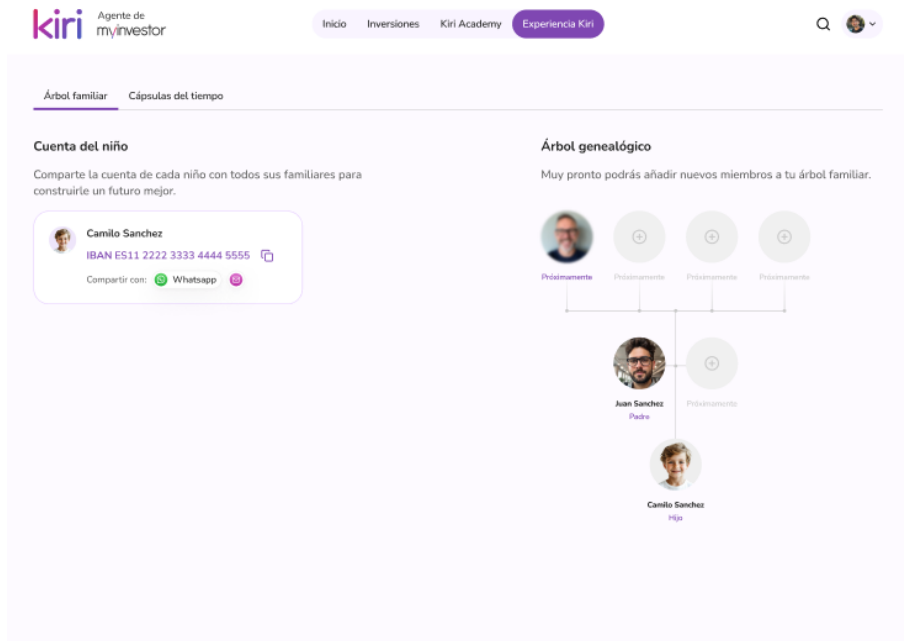


Figura 8.18: Diseño conceptual del Árbol Familiar de la Vista Experiencia Kiri.
Fuente: Elaboración propia

Figura 8.19: Diseño conceptual de la creación de un recuerdo en la Vista Experiencia Kiri.
Fuente: Elaboración propia

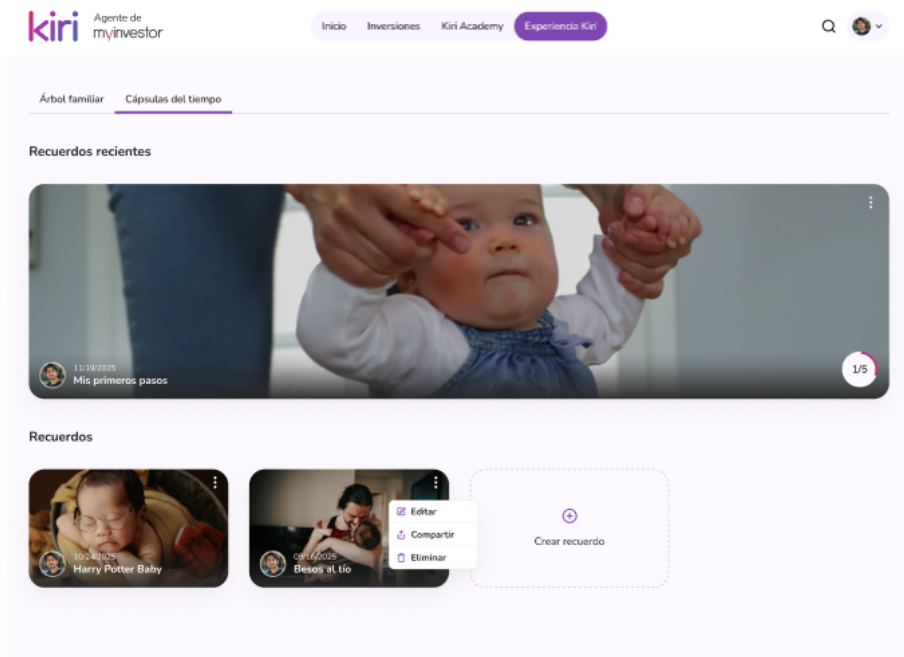


Figura 8.20: Diseño conceptual del Árbol Familiar de la Vista Experiencia Kiri.
Fuente: Elaboración propia

Anexo D: Gráficos comparativos de las carteras



Figura 8.21: Comparación de las carteras Kiri.
Fuente: Datos de MyInvestor

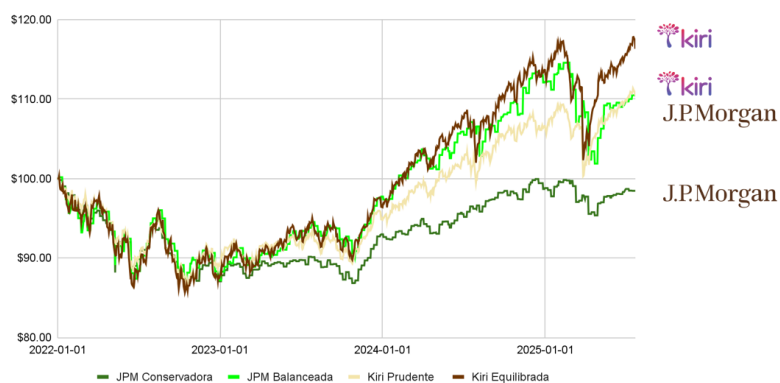


Figura 8.22: Comparación de Kiri Prudente y Equilibrada vs comparables de JP Morgan.
Fuente: Datos de MyInvestor

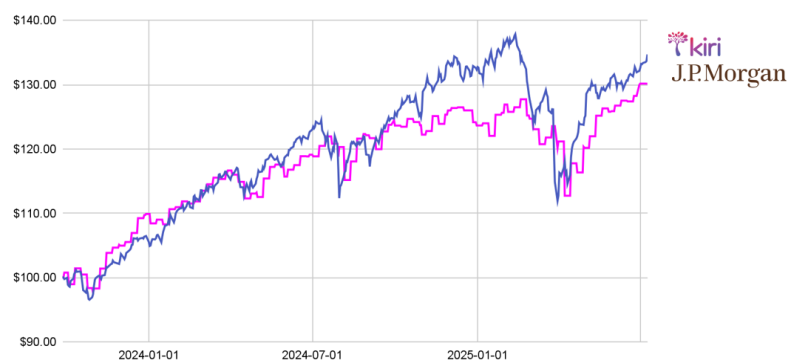


Figura 8.23: Comparación de Kiri Ambiciosa vs comparable de JP Morgan.

Fuente: Datos de MyInvestor

Anexo E: Creación de contenido con NanoBanana



Figura 8.24: Logo del Árbol de Kiri.
Fuente: Elaboración propia con NanoBanana



Figura 8.25: Ardilla Kiri.
Elaboración propia con NanoBanana



Figura 8.26: Monstruo de la inflación.
Elaboración propia con NanoBanana



Figura 8.27: Genio de la Inversión.
Elaboración propia con NanoBanana

Anexo F: Buyer Personas



Figura 8.28: Buyer Persona: Pablo.
Elaboración propia

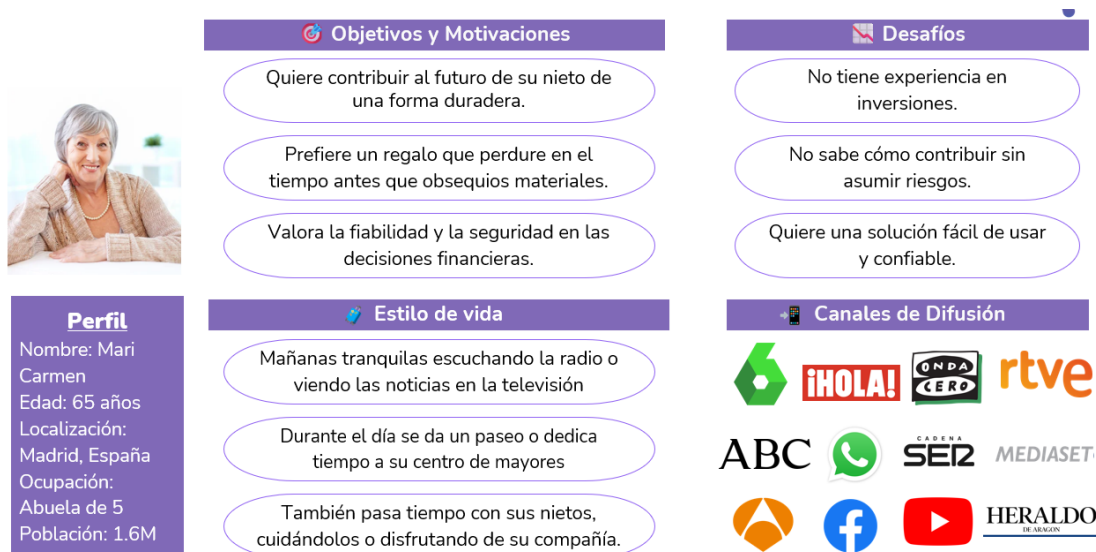


Figura 8.29: Buyer Persona: Mari Carmen.
Elaboración propia

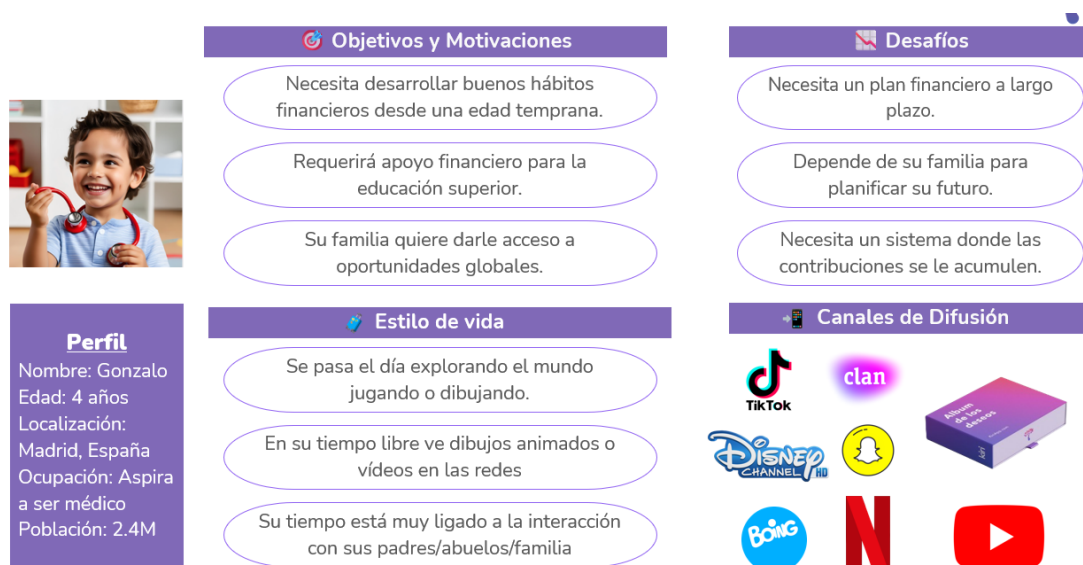


Figura 8.30: Buyer Persona: Gonzalo.
Elaboración propia