



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE INVERTING: una *start-up* de ahorro-inversión para jóvenes

Autora: Ana María Fernández Serna

Directora: Rocío Sáenz-Diez Rojas

MADRID | abril 2021

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, un 42% de los jóvenes ahorra aproximadamente el 10% de su salario para dedicarlo principalmente a necesidades a corto plazo, como viajar o salir a comer fuera. Para este grupo, alcanzar la independencia económica a través del ahorro es cada vez más difícil y el ámbito de la inversión financiera es percibido como complejo, arriesgado y desconocido. A raíz de esta realidad social nace la *start-up* INVERTING, una aplicación de ahorro-inversión creada por cinco alumnos de ICADE en el marco del concurso Comillas Emprende destinada a jóvenes que tienen curiosidad por el mundo de la inversión, pero no se atreven a iniciarse en este ámbito por falta de medios económicos o por desconocimiento del sector.

A lo largo de este trabajo se desarrollará el modelo de negocio de INVERTING a través de la aplicación de la metodología del *Business Model Canvas*. Este modelo pretende incrementar la libertad económica de los jóvenes a través de los rendimientos de las inversiones realizadas, a la vez que ofrecer esa seguridad mediante el desarrollo de la capacidad de ahorro y la formación financiera.

Palabras Clave: ahorro, inversión, jóvenes, formación financiera, objetivos, *start-up*, aplicación móvil, finanzas, tecnología, *fintech*, emprendimiento, *Business Model Canvas*.

ABSTRACT

Currently, 42% of young people save approximately 10% of their salary to devote it mainly to short-term needs, such as travelling or eating out. For this group, achieving financial independence through savings is increasingly difficult and the field of financial investment is perceived as complex, risky and unknown. As a result of this social reality, the start-up INVERTING was born, a savings-investment application created by five ICADE students in the framework of the Comillas Emprende contest and aimed at young people who are curious about the world of investment, but do not dare to start in this field due to lack of economic means or lack of knowledge of the sector.

Throughout this work, the INVERTING business model will be developed through the application of the Business Model Canvas methodology. This business model aims to increase the economic freedom of young people through the returns on investments made, while offering that security through the development of savings capacity and financial training.

Key words: savings, investment, youth, financial education, goals, start-up, mobile application, finance, technology, Fintech, entrepreneurship, Business Model Canvas.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Justificación del interés de la cuestión	8
1.2. Objetivos	9
1.3. Metodología	10
1.4. Estructura	18
2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y <i>FINTECH</i>	20
2.1. La revolución de Internet y las nuevas TIC	20
2.2. Aplicación al sector financiero: algunas aplicaciones <i>fintech</i>	21
2.2.1. Concepto y evolución.....	21
2.2.2. Tipos.....	24
2.2.3. Oportunidades y desafíos	25
3. PLAN DE NEGOCIO DE LA <i>START-UP</i> INVERTING.....	28
3.1. Descripción y origen de la idea	28
3.2. Misión, visión y valores	29
3.3. <i>Business Model Canvas</i>	30
3.3.1. Propuesta de valor	31
3.3.2. Segmentos de clientes	40
3.3.3. Canales	42
3.3.4. Relación con el cliente	44
3.3.5. Recursos clave.....	45
3.3.6. Alianzas clave	47
3.3.7. Actividades clave	48
3.3.8. Fuente de ingresos.....	49
3.3.9. Estructura de costes.....	54
4. PLAN ESTRATÉGICO.....	58
4.1. Análisis externo.....	58
4.1.1. Cinco Fuerzas de Porter	58

4.1.1.1.Amenaza de entrada de competidores potenciales.....	58
4.1.1.2.Rivalidad entre competidores existentes.....	59
4.1.1.3.Productos sustitutivos como amenaza.....	61
4.1.1.4.Poder de negociación de clientes	61
4.1.1.5.Poder de negociación de proveedores	62
4.1.2. Análisis PESTEL	63
4.2. Análisis interno	64
4.2.1. Análisis DAFO.....	64
4.2.2. Análisis CAME	67
4.3. Prioridades estratégicas y plan de acción.....	68
5. CONCLUSIONES.....	72
6. BIBLIOGRAFÍA:	76
ANEXO I: Encuesta inicial en Instagram (RRSS).....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Plantilla del Business Model Canvas	11
Figura 2- Contenido Business Model Canvas	12
Figura 3- Cinco Fuerzas de Porter	15
Figura 4- Análisis PESTEL	16
Figura 5- Matriz DAFO	17
Figura 6- Matriz CAME	17
Figura 7- <i>Hashtags</i> más populares relacionados con <i>fintech</i> en Twitter en lengua inglesa en 2018	22
Figura 8- Uso de los consumidores de las <i>fintech</i> financieras por tipo de actividad	24
Figura 9- Mapa competidores de INVERTING.....	25
Figura 10- Logo de INVERTING.....	28
Figura 11- Principales valores de INVERTING	30
Figura 12- <i>Business Model Canvas</i>	30
Figura 13- <i>Value Proposition Canvas</i>	31
Figura 14- Presentación inicial de INVERTING	32
Figura 15- Pantallas de la aplicación INVERTING (prototipo)	36
Figura 16- <i>Value Proposition Canvas</i> de INVERTING.....	39
Figura 17- Canales de comunicación y distribución de INVERTING	44
Figura 18- Proyecciones financieras de INVERTING a 5 años	53
Figura 19- <i>Business Model Canvas</i> de INVERTING	57
Figura 20- Cinco Fuerzas de Porter aplicadas a INVERTING	63
Figura 21- Análisis PESTEL aplicado a INVERTING	63
Figura 22- Análisis DAFO de INVERTING	67
Figura 23- Análisis CAME de INVERTING	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1- Metodología de INVERTING.....	18
Tabla 2- Métodos de ahorro INVERTING.....	33
Tabla 3- Métodos de ahorro nuevos (INVERTING <i>CHALLENGED</i>)	34
Tabla 4- Empresas de servicios de inversión seleccionadas por INVERTING.....	48
Tabla 5- Datos Goin.....	50
Tabla 6- Ratios Goin.....	51
Tabla 7- Estimaciones de INVERTING	51
Tabla 8- Transacciones de INVERTING	52
Tabla 9- Total ingresos INVERTING	52
Tabla 10- Modelo financiero de INVERTING a 5 años	53
Tabla 11- Fuentes de financiación de INVERTING	54
Tabla 12- Gastos INVERTING 5 años	54
Tabla 13- Principales características de Arbor y Goin.....	60
Tabla 14- Poder de negociación de los proveedores de INVERTING	62

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del interés de la cuestión

Aunque debería ser normal que una persona entre los 25 y los 35 años fuese capaz de solventar por sí mismo sus obligaciones económicas y financieras a través de la actividad profesional que desempeña, la realidad social es totalmente distinta. El 40% de los jóvenes entre 18 y 34 años aún dependen de sus padres (Semana, 2015). Si analizamos la capacidad de ahorro de los jóvenes, un reciente estudio señala que, a partir de la realización de más de 800 encuestas a jóvenes entre 25 y 35 años residentes en España, el 76% afirma destinar una parte de sus ingresos al ahorro, siendo la media 155 euros al mes (Rubio, 2016). De acuerdo con Amil (Tintoré, 2020), hay que fomentar más el ahorro individual, especialmente el de los jóvenes, siendo la formación financiera esencial para ello.

Entre los objetivos de los jóvenes para ahorrar, se encuentran alcanzar la estabilidad económica, tener protección ante imprevistos y poder viajar (Rubio, 2016), pero cuando hablamos de ahorrar para invertir, existe escasa cultura financiera entre los jóvenes españoles. De acuerdo con el creador de OpSeeker, una *start-up* destinada a enseñar a los *millennials* la cultura de la inversión, es primordial hacer entender a los jóvenes que “guardar los ahorros sin moverlos es una forma de perder dinero” (Sepúlveda, 2019). Con este objetivo, se debe trabajar para que los jóvenes pierdan el miedo a la inversión y las finanzas movidos por su desconocimiento del funcionamiento del sector o la poca seguridad y gran asunción de riesgos de los métodos tradicionales de inversión. Con la llegada de la tecnología a todos los sectores, se presentan cambios muy rápidos y disruptivos que hacen que invertir sea algo muy sencillo, sin necesidad de grandes cantidades o asunción de riesgos desproporcionados.

La idea de INVERTING surge por un denominador común entre los cinco alumnos del último año de carrera de la Universidad Pontificia Comillas: la curiosidad por el mundo de la aplicación tecnológica a las finanzas. Durante la fase de investigación de la idea a desarrollar, descargamos y utilizamos durante un mes las aplicaciones tecnológicas de ahorro-inversión más famosas y mejor valoradas del mercado actual. En este proceso, nos dimos cuenta de que la totalidad de estas utilidades estaban destinadas a personas que cuentan

con unos ingresos fijos derivados de su actividad profesional, por lo que los métodos y objetivos utilizados estaban adaptados a este grupo. Desde nuestra perspectiva individual, observamos la falta de formación generalizada sobre conocimientos básicos y el funcionamiento del mundo de las finanzas, lo que, sumando a la falta de aplicaciones de ahorro-inversión destinadas a jóvenes con pocos o nulos ingresos/ahorros, percibimos como una oportunidad para crear un modelo de negocio útil y destinado a solucionar esta carencia existente. Toda nuestra ilusión, conocimiento y motivación fue puesta para desarrollar INVERTING.

INVERTING ha sido diseñada y desarrollada en el marco del concurso Comillas Emprende (8ª Edición) que organiza la Universidad Pontificia Comillas, una iniciativa que tiene como objeto impulsar el emprendimiento en la comunidad universitaria. A lo largo del concurso, cada equipo ha tenido la oportunidad de desarrollar su idea de negocio a través de la plataforma Adventurees (2020), concretamente siguiendo el Panel Goldsmith. Este Trabajo de Fin de Grado es el resultado de mi participación en el concurso, en el que expondré el proceso seguido en la fase de investigación y desarrollo de INVERTING.

1.2. Objetivos

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo general diseñar y analizar el modelo de negocio de una *start-up* destinada a solucionar la problemática anteriormente descrita como resultado de integrar el uso de la tecnología en el sector de las finanzas. Los objetivos específicos son:

- Analizar el impacto de Internet en las nuevas TIC y la aplicación de la tecnología al mundo financiero.
- Realizar un análisis de algunas aplicaciones *fintech* en el marco de la transformación digital aplicada al sector financiero.
- Presentar la propuesta de valor y el *Business Model Canvas* de INVERTING, explicando brevemente cada una de sus partes.
- Identificar los aspectos clave del Plan Estratégico de INVERTING mediante:
 - El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter
 - El análisis PESTEL

- El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)
- El análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)
- Las prioridades estratégicas y el plan de acción

1.3. Metodología

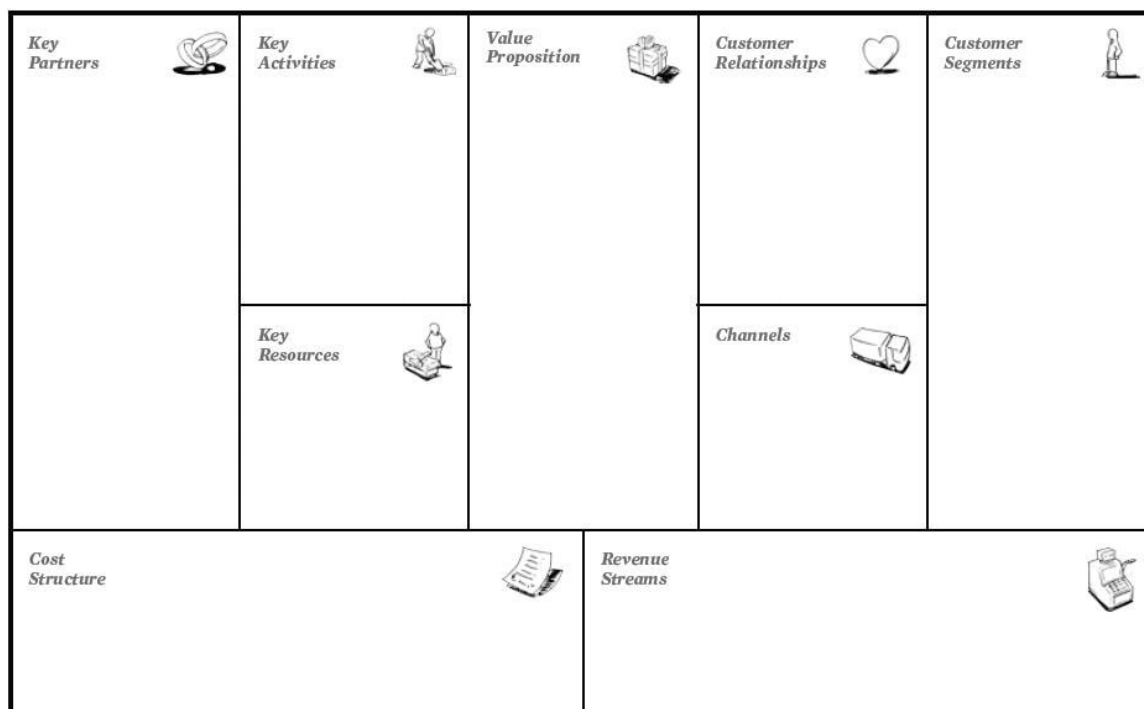
Este trabajo presenta la *start-up* INVERTING como un modelo de negocio que se encuentra en fase de diseño y desarrollo con el objetivo último de su implementación y uso público. Para alcanzar los objetivos planteados, se ha realizado una investigación dividida en tres partes:

En primer lugar, una revisión de la literatura en la que se profundiza en la transformación digital y el sector de las *fintech*. Se ha estudiado cómo la aparición de Internet ha supuesto el auge de un nuevo concepto de TIC, así como el concepto, evolución, tipos, oportunidades y desafíos en algunas aplicaciones *fintech*. Para ello, se ha seguido un método inductivo, partiendo de la observación de la realidad social y sus situaciones concretas para obtener conclusiones que permiten un óptimo desarrollo del modelo de negocio de acuerdo con las necesidades existentes en este ámbito. Para realizar esta revisión, el estudio se ha apoyado en fuentes académicas, principalmente a través de buscadores como *Google Scholar* y artículos de Internet. De igual modo, también se ha contado con la ayuda del mentor del equipo. La conclusión general que se ha obtenido es la posibilidad de incentivar el ahorro destinado a la inversión en los jóvenes, así como mitigar la desinformación sobre el mundo de las finanzas a partir de la creación de una *start-up* basada en la tecnología de las aplicaciones móviles.

La segunda parte del trabajo se centra en el desarrollo del plan de negocio de INVERTING. Para ello, se ha seguido el *Business Model Canvas* (en adelante, BMC), un modelo que permite presentar, visualizar y describir una idea de negocio para detectar las posibles debilidades y probar si puede funcionar en el mercado que se pretende introducir. Fue desarrollado por el teórico económico Alexander Osterwalder y el informático Yves Pigneur en 2009 y gracias a su estructura clara y centrada en lo esencial ha ganado

popularidad desde entonces, siendo un referente para los emprendedores a la hora de diseñar y desarrollar una *start-up*. Este modelo se basa en la división de la idea de negocio en nueve categorías principales (Figura 1), todas interrelacionadas entre sí y facilitadoras del proceso de creación de valor. Gracias a la estructura visual y ordenada, permite seguir un proceso lógico teniendo como objetivo último probar la eficacia de la idea de negocio y su implementación práctica.

Figura 1- Plantilla del *Business Model Canvas*



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2009)

En la figura siguiente (Figura 2) podemos encontrar algunas de las preguntas que a menudo se plantean para cada una de las nueve categorías principales que componen el BMC:

Figura 2- Contenido *Business Model Canvas*

<p><i>Alianzas clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿quiénes son tus alianzas clave? • ¿quiénes son tus proveedores clave? • ¿qué recursos clave adquieres de los aliados? • ¿qué actividades clave realizan los aliados? 	<p><i>Actividades clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿qué actividades clave requiere la propuesta de valor? • ¿y los canales de distribución? ¿las relaciones con clientes? ¿los ingresos? 	<p><i>Propuesta de valor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿qué valor añadido entregamos al cliente? • ¿qué problema pretendemos solucionar? • ¿qué tipo de producto ofrecemos a cada segmento de clientes? • ¿qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo? 	<p><i>Relaciones con el cliente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿qué relación con cada segmento de clientes pretendemos establecer y mantener? ¿cuáles ya hemos establecido? • ¿cómo de costosas son? • ¿cómo se integran en el resto del modelo de negocio? 	<p><i>Segmentos de clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿para quién creamos valor? • ¿quiénes son los clientes más importantes?
<p><i>Estructura de costes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿cuáles son los costes más importantes inherentes al modelo de negocio? • ¿qué recursos clave son más caros? • ¿qué actividades clave son más caras? 	<p><i>Recursos clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿qué recursos clave requiere la propuesta de valor? • ¿y los canales de distribución? ¿las relaciones con clientes? ¿los ingresos? 		<p><i>Canales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿a través de qué canales queremos llegar a los segmentos de clientes? • ¿cómo estamos llegando ahora? • ¿cómo están integrados esos canales? • ¿cuáles funcionan mejor? ¿cuáles son más eficientes? 	
	<p><i>Estructura de costes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿cuáles son los costes más importantes inherentes al modelo de negocio? • ¿qué recursos clave son más caros? • ¿qué actividades clave son más caras? 		<p><i>Fuente de ingresos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿cuánto están los clientes dispuestos a pagar? • ¿por qué están los clientes dispuestos a pagar? • ¿cuánto están pagando actualmente? • ¿cómo prefieren pagar? • ¿cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales? 	

Fuente: elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2009)

El desarrollo del BMC se ha realizado a través de la plataforma digital Adventurees de apoyo a los emprendedores, una incubadora *online* que facilita una formación estructurada

sobre los pasos a seguir y las herramientas necesarias para convertir una idea de proyecto en una realidad práctica. Concretamente, a través de la aplicación del Panel Goldsmith, una herramienta que ofrece a los emprendedores una hoja de ruta detallada para ayudar a cada negocio a avanzar en el desarrollo, validando cada etapa y maximizando el potencial (Adventurees, 2020). Este modelo se estructura en ocho módulos principales (concepto técnico, viabilidad técnica, necesidades del mercado, estudio de mercado, potencial de negocio, viabilidad económica, prototipo, plan estratégico de comercialización y plan estratégico de negocio) que ayudan al emprendedor a desarrollar su plan de negocio completando cada paso con ayuda de un mentor asignado.

Se ha ido trabajando en equipo durante los últimos meses, cumpliendo los objetivos marcados por la plataforma y elaborando los nueve pasos del BMC, lo que ha permitido la creación del modelo de una forma visual y ordenada y fomentar la conexión del equipo. Además, para elaborar el BMV, se han utilizado una serie de herramientas entre las que destacamos:

- *Value Proposition Canvas*: una herramienta también desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur que permite definir la propuesta de valor de un modelo de negocio de forma que esté alineada con las necesidades existentes de los clientes a los que se dirige (Osterwalder et al., 2015)
- *Lean Start-up*: concepto usado para la construcción del BMC. De acuerdo con su autor (Ries, 2012), se basa en agilizar el tiempo medio que se tarda en lanzar un producto al mercado mediante la elaboración de prototipos o experimentos que permiten obtener *feedback* de los clientes a aplicar al producto final.
- Encuestas a través de las Redes Sociales: con el objetivo de conocer la situación y necesidades del público objetivo, se han distribuido a través de Redes Sociales (Instagram y Whatsapp) una serie de encuestas que posibilitan una mejor aproximación del problema a tratar y las soluciones a establecer. Esta encuesta se ha elaborado de forma conjunta por todo el equipo en el marco del concurso.

Por último, en la última parte del trabajo se analizará el plan estratégico de INVERTING. Según Porter (1980): “*la estrategia empresarial no es otra cosa que la*

definición de cómo nuestra compañía se va a diferenciar del resto, creando una posición única y valiosa en el mercado y aportando un valor diferencial que sea percibido como superior por parte del público". Este trabajo se va a centrar en analizar los componentes principales de la estrategia: el análisis externo a través de las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, el análisis interno a través de la matriz DAFO y el análisis CAME.

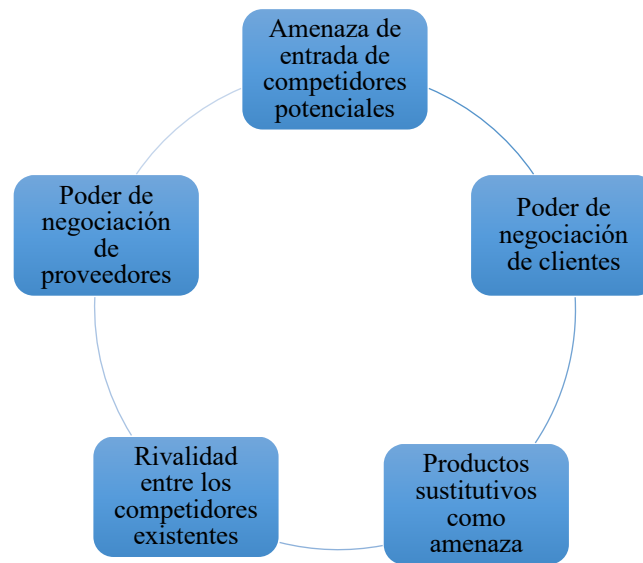
El período de globalización en el que nos encontramos ha hecho que las interdependencias entre empresas se vean incrementadas, por lo que la realización de un análisis para determinar la competencia dentro del entorno en el que se mueve el negocio se ha convertido en una estrategia fundamental a llevar a cabo.

Este análisis del entorno se va a realizar a través de las Cinco Fuerzas de Porter y el Análisis PESTEL.

El Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta que sirve para analizar la competencia dentro de la industria y desarrollar una estrategia de negocio, de acuerdo con las oportunidades observadas en la misma. Se trata de un modelo que pretende determinar la rentabilidad de un sector teniendo como fin el evaluar su valor a largo plazo. La unión de las cinco fuerzas que lo componen (Figura 3) va a determinar el poder y competitividad de la organización en su entorno (Martín, 2018).

De acuerdo con Porter (1980), el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco grandes fuerzas: el poder del cliente, el poder del proveedor, los nuevos competidores entrantes, la amenaza que generan los productos sustitutos y la naturaleza de la rivalidad (Figura 3). A través de esta herramienta de gestión, las empresas son capaces de analizar y medir los recursos existentes frente a estas cinco fuerzas, obteniendo un conocimiento para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas o debilidades existentes (The Power MBA, 2020).

Figura 3- Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia a partir de Porter (2008)

De acuerdo con Baena et al. (2003) y la Figura 3, podemos diferenciar entre dos tipos de competencia: la horizontal vendrá determinada por el poder de negociación de los compradores, la rivalidad competitiva y el poder de los proveedores, y la vertical por la amenaza de los productos sustitutivos y la amenaza de nuevos competidores. La interacción de estas Cinco Fuerzas determinará la ventaja competitiva de las empresas existentes en el entorno analizado.

El análisis externo será completado con el análisis PESTEL, una herramienta desarrollada en 1968 por Liam Fahey y V. K. Narayanan que investiga e identifica los factores generales que afectan a las empresas para establecer una estrategia adecuada y eficaz (Peiró, 2020). Se trata de un acrónimo que responde a los factores externos: Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (Figura 4).

El análisis PESTEL se centra en el entorno macroeconómico del negocio, permitiendo reconocer los factores externos en los que no es posible influir, pero que, a través del estudio y análisis, puede permitir disminuir los efectos de las amenazas e incrementar las

oportunidades del negocio. Es un análisis que debe ser continuamente actualizado dado que el entorno macroeconómico es inestable y cambiante (Trenza, 2020).

Figura 4- Análisis PESTEL



Fuente: ResearchGate (2019)

El análisis interno se realizará a través de la matriz DAFO, una herramienta analítica que, de acuerdo con Rivero (sin fecha), fue inicialmente desarrollada por Albert Humphrey en los años setenta con el objetivo de conocer la realidad de un negocio para tomar decisiones efectivas en el futuro y desarrollar las estrategias más adecuadas. Esta herramienta analítica recibe su nombre (DAFO) como resultado de unir las iniciales de: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El modelo (Figura 5) se divide en cuatro cuadrantes, diferenciando los puntos positivos y negativos atendiendo a factores de la empresa (internos) o del entorno en el que se encuentra (externos). De este modo, los factores internos negativos son las debilidades que limitan la capacidad de desarrollo de la estrategia de la empresa, por lo que deben ser controlados y las fortalezas aquellos puntos fuertes que deben ser explotados como ventajas competitivas para superar las amenazas. Por otro lado, los factores externos se dividen en amenazas, aquellas fuerzas del entorno que puedan impedir o reducir la efectividad de la implementación de una estrategia y oportunidades, todo aquello que de alguna forma suponga una ventaja competitiva para la empresa.

Figura 5- Matriz DAFO

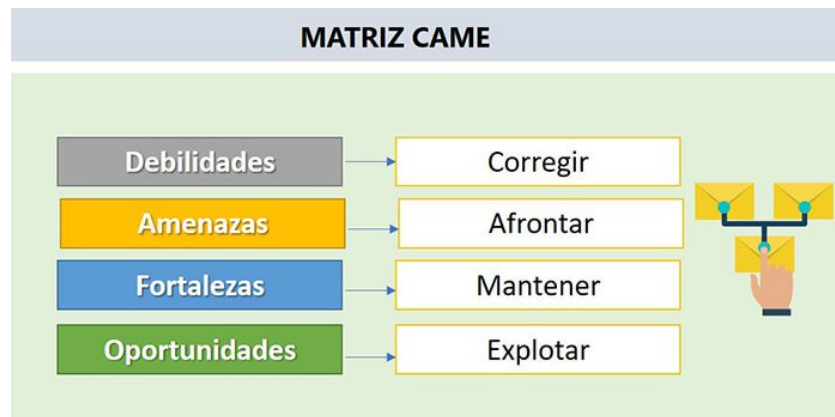


Fuente: Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2020)

Tras la realización del análisis DAFO, nos centraremos en el análisis CAME, una herramienta que tiene como objetivo complementar los resultados obtenidos por el primer análisis para determinar las estrategias más adecuadas para el modelo de negocio. La palabra CAME es un acrónimo que responde a la unión de la primera letra de las palabras Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. Si atendemos a los analizado en la matriz DAFO, el razonamiento es el siguiente (Figura 6):

- Corregir las debilidades que presenta el negocio (factor interno)
- Afrontar las amenazas del mercado (factor externo)
- Mantener las fortalezas del negocio (factor interno)
- Explotar las oportunidades que presenta el mercado (factor externo)

Figura 6- Matriz CAME



Fuente: Ruiz (2020)

Este análisis permitirá orientar el negocio a través de cuatro estrategias principales: ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reorientación (Ruiz, 2020).

La siguiente tabla recopila las herramientas utilizadas a lo largo de todo el trabajo, divididas en función de los tres grandes bloques a tratar:

Tabla 1- Metodología INVERTING

Transformación digital y <i>fintech</i>	Plan de negocio de INVERTING	Plan estratégico de INVERTING
<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes académicas • Artículos de Internet • Mentor especializado del sector 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Business Model Canvas</i> • Panel Goldsmith • <i>Value Proposition Canvas</i> • <i>Lean Start-up</i> • Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Cinco Fuerzas de Porter • Análisis PESTEL • Análisis DAFO • Análisis CAME

Fuente: elaboración propia

1.4. Estructura

Tras el capítulo introductorio, el presente trabajo puede ser dividido en tres capítulos principales:

- El capítulo dos expone de forma general la transformación digital y la industria *fintech*. Primero se analiza cómo la aparición de Internet ha supuesto una revolución que ha impactado en el desarrollo de las nuevas TIC, para posteriormente centrarse en la aplicación al sector financiero a través de algunas aplicaciones *fintech*.
- A continuación, en el capítulo tres se presenta el proyecto de INVERTING, con los siguientes apartados:
 - El capítulo 3.1. pretende dar un enfoque global de la aplicación, explicando el concepto y el origen de la idea para una mejor comprensión del modelo de negocio.
 - El capítulo 3.2. se centra en la misión, visión y valores de INVERTING, que serán utilizados para su posterior análisis.

- El capítulo 3.3. expone el *Business Model Canvas*, a través de sus nueve categorías para definir en su totalidad el modelo de negocio de INVERTING.
- El capítulo cuatro pone el foco en el análisis del plan estratégico de la aplicación. Se van a desarrollar cuatro análisis distintos para obtener un visión interna y externa del entorno, así como de las estrategias empresariales a llevar a cabo. Se incluyen en este capítulo las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis PESTEL, el análisis DAFO y el análisis CAME.
- El trabajo concluye con los capítulos cinco y seis. En el capítulo cinco se exponen las conclusiones obtenidas a partir del trabajo realizado que dan respuesta a los principales objetivos del mismo y en el capítulo seis se incluye la bibliografía utilizada en el desarrollo del trabajo.

2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y *FINTECH*

2.1. La revolución de Internet y las nuevas TIC

De acuerdo con Belloch (2012), podemos definir las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) como aquellos instrumentos electrónicos utilizados para el almacenamiento, procesamiento y comunicación de la información. No obstante, gracias a la aparición de Internet, las TIC tradicionales han sufrido una transformación hacia las nuevas TIC. Esto es así porque Internet se encuentra dotado de una inmediatez, capacidad de interconexión e innovación sin precedentes, habiendo generado un impacto en todos los sectores, incluido el financiero.

El origen del concepto de Internet se remonta a 1969 con la creación de ARPANET, una red financiada por un proyecto del departamento de Defensa de Estados Unidos que tenía como objetivo situar a Estados Unidos como líder mundial en tecnología aplicada al entorno militar al mismo tiempo que salvaguardaba la información que poseían sus ordenadores de posibles ataques en tiempos de guerra (Hiru, sin fecha). La década de los 70 constituye el punto de partida para la denominada era digital, pero desde los años 80 gracias a la electrónica, informática y las telecomunicaciones, las TIC se han convertido en un sector estratégico (Cubillos, 2009).

A lo largo de las últimas décadas se ha producido una transformación digital mediante la que las organizaciones han reorganizado sus estrategias para obtener mayores beneficios gracias a las nuevas tecnologías, hasta el punto de que en la actualidad existen más dispositivos conectados a Internet que seres humanos (Duro, 2020).

Durante los últimos meses, gran parte motivado por la compleja situación sanitaria, esta transformación digital se ha acelerado. Como dice Encinas (2021), se ha producido “*un salto de cinco años en un puñado de meses*”. Esto es así porque las transacciones *online* se han multiplicado, primando el comercio *online* frente al físico y disparando el uso de las tarjetas bancarias, habiendo llegado el consumo y la interacción digital a igualar en diez meses la cifra de los diez últimos años, tal y como indica el socio responsable de Consumo

y Distribución de KPMG en el marco del Foro de Transformación Digital y Consumo (Encinas, 2021).

La aparición de las nuevas TIC impactó de forma notable en todos los sectores, siendo en la década de 1960 cuando se convierte en más estrecha la relación entre el sector financiero y las TIC, lo que posibilita procesar operaciones cada vez más complejas de manera más eficiente (Ontiveros et al., 2011). La transformación digital experimentada por el sector financiero ha abierto el mercado de servicios financieros a nuevos tipos de proveedores, entre los que se encuentran las grandes empresas tecnológicas, con un gran potencial por su tamaño y características, y las empresas emergentes comúnmente conocidas como *fintech*, que serán objeto de análisis en el siguiente apartado (Fernández de Lis y Ortún, 2018).

2.2. Aplicación al sector financiero: algunas aplicaciones *fintech*

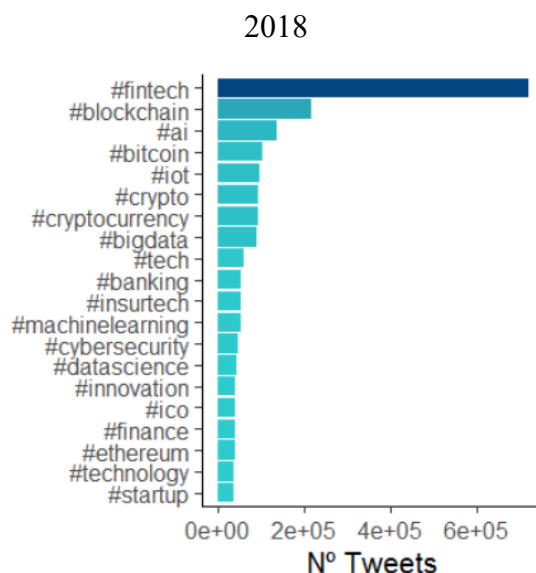
2.2.1. **Concepto y evolución**

El término *fintech* nace de la unión de dos palabras inglesas: *Finance* y *Technology*, lo que significa la aplicación de tecnologías a las finanzas, productos, servicios y mercados financieros (Cassinello et al., 2018). Las *fintech* han sido consideradas tanto como una parte perteneciente a la industria financiera, como un sector independiente de esta. Algunos autores (Rodríguez e Hinojo, 2019) han señalado que se trata de “*la aplicación disruptiva de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones al sistema financiero (...) que, impulsadas por una conjunción de factores tecnológicos y socioeconómicos, están alterando el marco competitivo en el sector y generan nuevas oportunidades y modelos de negocio*”.

Por su gran complejidad a la hora de ser definido, este concepto es en ocasiones delimitado analizando qué no se considera *fintech*: todo aquello que no supone una disrupción en los modelos de negocio, pero conlleva innovaciones de las TIC aplicadas a la banca tradicional (Rodríguez e Hinojo, 2019). Esta definición en sentido estricto sostiene que solamente será *fintech* lo disruptivo, no obstante, existe una visión más amplia que considera que es toda aquella innovación que une finanzas y tecnología.

En los últimos años se ha producido una evolución en la prestación de servicios financieros, habiéndose disparado el interés global por este término, entre otros, en las redes sociales como Twitter (Figura 7).

Figura 7- *Hashtags* más populares relacionados con *fintech* en Twitter en lengua inglesa en



Fuente: Alameda (2020)

La unión entre la tecnología y finanzas pretende facilitar de forma virtual a los usuarios, los productos o servicios que tradicionalmente eran ofrecidos por la banca de forma analógica, a través de aplicaciones o sistemas digitalizados. De esta forma, se eliminan los intermediarios y se crea una relación directa con los clientes (B2C), entre empresas (B2B) o entre clientes (C2C), de otro modo impensable. Es un ejemplo en el que la aplicación de tecnologías posibilita que un sector sea más eficiente e innovador, mejorando, entre otros, la comunicación con sus destinatarios (Cassinello et al., 2018). Entre los servicios financieros que se encuentran incluidos encontramos desde pagos, transacciones comerciales y apertura de cuentas hasta aquellos de uso más especializado.

Algunos autores (Cassinello et al., 2018) apuntan a que el origen de las *fintech* es debido a la pérdida de confianza de los clientes respecto a las entidades bancarias como resultado de las crisis económicas de las últimas décadas y los casos de fraude y mala administración. Las *fintech* pueden generar una visión positiva de cara a un saneamiento de

los sistemas financieros europeos. Por otra parte, es indudable que el continuo desarrollo y evolución de las TIC ha permitido el desarrollo de estos instrumentos. Otras recientes innovaciones tecnológicas en áreas como la Inteligencia Artificial y el *Big Data* han favorecido el auge de este fenómeno.

Es también necesario mencionar que se trata de un sector regulado, habiendo aumentado especialmente tras la crisis financiera (Rodríguez e Hinojo, 2019). No obstante, esta regulación se queda muy lejos de la que deben soportar los bancos tradicionales, que se traduce en un aumento de costes administrativos y un menor grado de competitividad. En palabras del presidente de BBVA, debe ser indiferente si hablamos de un banco o una tecnológica, debiendo ambas someterse a la misma regulación al ofrecer un servicio similar (Fortuño, 2018). Sin embargo, si ambos se sometiesen al mismo tipo de regulación, se corre el riesgo de que dejen de producirse procesos de innovación, creándose una fuerte barrera de entrada por los altos costes regulatorios necesarios para competir y mantenerse, mientras que los bancos contarían con unas economías de escala que las *fintech* no pueden alcanzar (Fortuño, 2018).

En conclusión, la situación actual de las *fintech* se debe, por un lado, al desarrollo de ciertas tecnologías asociadas al Internet y a la crisis financiera que hizo imposible para los bancos tradicionales ofrecer la financiación que muchos de sus clientes necesitaban. No obstante, de momento, la banca se ha enfrentado a este desafío intentando integrar estas mejoras dentro de su modelo de negocio tradicional, para el que ha necesitado realizar adaptaciones principalmente relacionadas con los nuevos hábitos de consumo tecnológico, bien transformando sus propios servicios o adquiriendo *start-ups* que ya tengan desarrolladas soluciones *fintech* (Cassinello et al., 2018).

Por otro lado, el *fintech* conlleva un aumento de la competencia en el sistema financiero, lo que puede incentivar mejores servicios, más asequibles y personalizados, suponiendo una ventaja para los consumidores finales. De igual modo, puede servir para mitigar algunos fallos de mercado como las imperfecciones informativas, sirviendo de apoyo para las autoridades regulatorias (Rodríguez e Hinojo, 2019).

2.2.2. Tipos

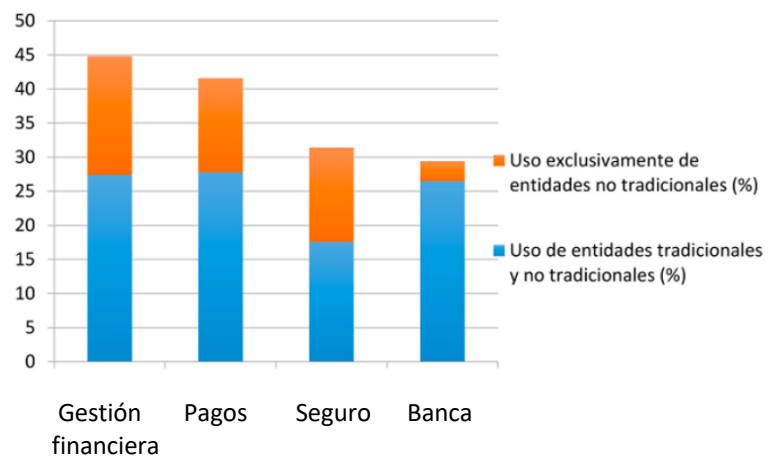
De acuerdo con Cuya, L. (2018) el sector *fintech* se encuentra integrado por dos grupos de empresas:

- *Start-ups* que innovan en las soluciones y los modelos de negocio y que tienden a especializarse en nichos dentro de la cadena de valor de los bancos.
- Grandes empresas tecnológicas, de comercio electrónico y telefónica que integran los servicios financieros en su modelo de negocio.

También podemos clasificar las empresas *fintech* en función del tipo de actividad financiera que realicen y el uso que realizan los consumidores de ellas en función del tipo de actividad (Figura 8) (Cassinello et al., 2018):

- Gestión financiera: aquellas relacionadas con herramientas para la gestión de inversiones (incluido el asesoramiento). Estas suponen el 44,8% del total, de las cuales:
 - Un 17,4% corresponden a uso exclusivo de *fintech*
 - Un 27,4% corresponden a un uso combinado entidades tradicionales y *fintech*
- Sistemas de pagos y transferencias: suponen un 41,6% del total
- Seguros: corresponden a un 31,5%
- Banca: representan un 29%

Figura 8- Uso de los consumidores de las *fintech* financieras por tipo de actividad



Fuente: Cassinello et al. (2018).

Partiendo de estas dos clasificaciones, el modelo de negocio que se presenta en este trabajo se encuentra dentro de las *start-ups* por presentar una propuesta de valor innovadora que se encuentra dentro de una de las actividades de la banca tradicional, como es la inversión financiera. Respecto a la segunda clasificación, INVERTING se encuentra dentro de la actividad de gestión financiera, concretamente dentro del sub-área de aplicaciones de ahorro/inversión. A continuación, podemos ver el mapa de competidores de INVERTING:

Figura 9- Mapa de competidores de INVERTING



Fuente: elaboración propia a partir del trabajo realizado en Adventures

2.2.3. Oportunidades y desafíos

Como principales oportunidades podemos encontrar la mejora de la eficiencia, accesibilidad, transparencia y seguridad en la prestación de servicios. De igual modo, pueden servir para alcanzar un mayor número de usuarios, posibilitando la inclusión financiera como parte necesaria de la inclusión social¹, como es el caso del continente africano y gran parte del Sudamérica (Cassinello et al., 2018). Se prevé que para el año 2025 tengan acceso a servicios financieros cerca de mil seiscientos millones de personas de países en desarrollo, aumentando de este modo el Producto Interior Bruto (PIB) de las economías emergentes en cerca de tres mil setecientos millones de dólares (Ocampo, 2017).

¹ A modo de demostración del potencial que tiene el *fintech* social, es muy conocido el Caso Mpesa, un caso de inclusión financiera en África (Kenia). En estos territorios la gran parte de la población no vive cerca de los bancos ni tiene una cuenta bancaria, pero gracias a la tenencia de teléfonos móviles, es posible acceder a funciones clave del sistema financiero sin una cuenta bancaria formal, las conocidas como cuentas de dinero móvil. El estudio realizado en Kenia demostró que el acceso al dinero móvil disparó los micropagos y brindó estabilidad a las familias, dado que la capacidad de ahorrar dinero y recibir transferencias funciona como una red de contención ante la necesidad de privarse de necesidades básicas cuando caen los ingresos (Ast, 2020).

Por otro lado, algunos de los servicios podrían implicar riesgos de uso para actividades ilícitas, por lo que la regulación tiene el gran reto de prevenirlos a la vez que se logra la innovación y la inclusión financiera (Ocampo, 2017). De igual modo, como se ha comentado antes, la regulación se presenta como un gran desafío para las empresas *fintech* al ser percibidas por la banca tradicional como instrumentos de la competencia desleal que pretenden asaltar todas las líneas de negocio propias (Fortuño, 2018).

En el caso de la financiación a través del *fintech*, los principales retos se presentan en relación con la protección a los inversores y consumidores. En este aspecto, es indudable el papel fundamental de las autoridades reguladoras, debiendo aunar innovación con un riguroso control en la gestión y asunción de riesgos por las empresas de financiación (Claessens et al., 2018). Por otro lado, se debe trabajar por un registro seguro y transparente que posibilite el acceso universal a la información, cumpliendo con la legislación en la materia y siendo supervisado por la entidad reguladora sin un coste desmedido (Cassinello et al., 2018).

Se trata de un sector que presenta una innovación tanto en el proceso como en el producto, lo que permite explotar mejor la información que ya estaba siendo analizada y darle una nueva utilidad comercial a la que no lo estaba siendo. El centro debe ser el cliente, por lo que se debe trabajar por la personalización y la adaptación a las preferencias y necesidades individuales (Rodríguez e Hinojo, 2019).

Respecto al panorama español, la transformación *fintech* también se encuentra presente en su actividad financiera, tanto en los bancos tradicionales, como en las entidades de crédito no bancarias y las cooperativas de crédito, habiendo iniciado un camino hacia la digitalización, pero debiendo continuar en la adaptación hacia una mayor adecuación de su propuesta de valor. Por otro lado, junto con los agentes tradicionales, encontramos los agentes innovadores (*start-ups fintech*). Mientras que los primeros destacan en actividades relacionadas con los medios de pago, el *crowdfunding* y el crédito (Cassinello et al., 2018), los segundos se centran principalmente en actividades de asesoramiento financiero, financiación participativa y servicios de pagos y transferencias de divisas (Álvarez, 2017).

Como regla general, si se gestiona de un modo adecuado, la unión entre tecnología y finanzas es una herramienta que puede contribuir a la inclusión financiera, así como a una mayor diversidad en la oferta del sistema financiero. No obstante, se trata de una industria que se enfrenta a numerosos desafíos que deben ser correctamente gestionados, entre los que hemos destacado los regulatorios, los relativos a la reducción de costes y el aumento de protección y transparencia y aquellos que aúnen la continua innovación con la protección de usos para actividades ilícitas.

3. PLAN DE NEGOCIO DE LA *START-UP* INVERTING

3.1. Descripción y origen de la idea

INVERTING es una *start-up fintech* que nace para incentivar la inversión y el ahorro entre los jóvenes. Funciona a través de una aplicación móvil que permite a los usuarios personalizar distintos métodos de ahorro destinados a alcanzar cantidades que posibiliten la inversión en los instrumentos financieros ofertados. El proyecto surge debido a la detección por parte del equipo de una deficiencia entre los jóvenes, tanto en conocimientos como en oportunidades de mercado para realizar inversiones financieras.

Figura 10– Logo de INVERTING



Fuente: elaboración propia a partir del trabajo realizado en Adventurees

La aplicación se encargará en un primer momento de verificar la identidad de los usuarios para ingresar en INVERTING a través de un modelo de seguridad ya utilizado por otras aplicaciones de inversión. Es necesario recopilar información individualizada de cada usuario, lo que se conseguirá mediante la cumplimentación de un cuestionario que permitirá conocer los intereses, preferencias, necesidades, conocimientos y grado de autonomía de cada uno de los usuarios registrados, siendo este un punto clave para el funcionamiento de la aplicación.

INVERTING ofrece dos grandes líneas de servicio: el ahorro-inversión y la inversión directa. El equipo ha considerado que la baja inversión entre los jóvenes puede derivarse de falta de medios económicos para ello, por lo que la aplicación ofrece diversos métodos de ahorro destinados a eliminar este impedimento.

La formación financiera se encontrará presente en ambos servicios, siendo un pilar fundamental de la aplicación. Para aquellos que ya cuenten con medios económicos, INVERTING pretende facilitar una toma de decisiones informada y consciente, así como

ofertar la externalización de la inversión a través de terceros contratados y especializados en función del tipo de inversión.

3.2. Misión, visión y valores

La **misión** de INVERTING es fomentar el ahorro juvenil e introducir a los jóvenes en el mundo de la inversión mediante una aplicación móvil. El objetivo es proporcionar unas técnicas de ahorro en cantidades suficientes para invertir, así como una formación financiera suficiente para poder desenvolverse en este ámbito.

En lo referente a la **visión** de INVERTING, aspiramos a que la *app* se convierta en un referente en el mundo de las aplicaciones de ahorro-inversión destinadas a los jóvenes de edades comprendidas entre los 18 y los 38 años. De igual modo, pretendemos contribuir a la educación financiera de los jóvenes.

Por tanto, los objetivos de INVERTING son los siguientes:

- Prestar apoyo y las herramientas necesarias para aquellos que necesitan ahorrar previamente para poder invertir.
- Contribuir al desarrollo formativo de los jóvenes propiciando la curiosidad por el mundo de la inversión, así como cubrir la seguridad que necesitan para empezar a actuar como sujetos activos en el mismo.
- Crear una empresa rentable y sostenible a lo largo del tiempo que cuente con perspectivas de crecimiento.
 - Ser considerados líderes en el mercado de las aplicaciones de ahorro-inversión.
 - Continuar en el desarrollo y mejoras de la aplicación incorporando novedades y adaptándose a los cambios tecnológicos, del entorno y de los clientes.
- A largo plazo, conseguir la expansión internacional de INVERTING.

Los principales **valores** de INVERTING son los siguientes:

Figura 11: Principales valores de INVERTING



Fuente: elaboración propia

3.3. Business Model Canvas

El plan de negocio se ha desarrollado a través del *Business Model Canvas* (BMC) el cual, tal y como se ha expuesto anteriormente, indica el proceso por el cual una organización crea valor.

A continuación, se van a proceder a analizar en el orden indicado (Figura 12) los nueve componentes que conforman el BMC de INVERTING:

Figura 12- *Business Model Canvas*



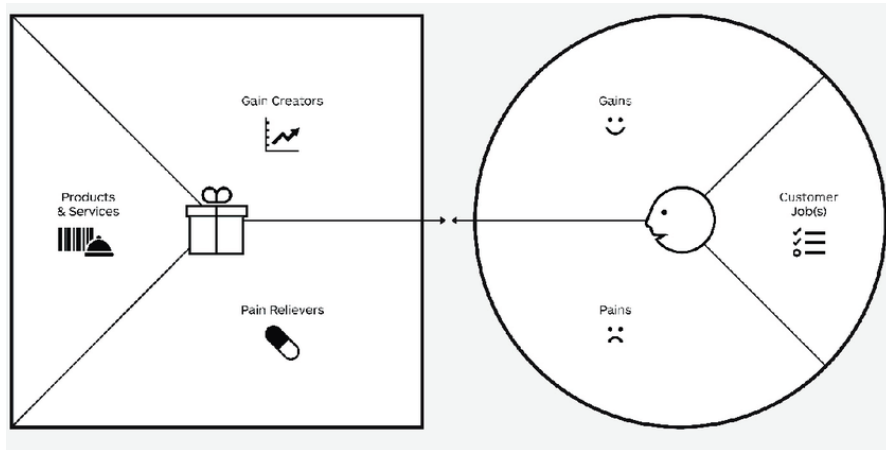
Fuente: Osterwalder y Pigneur (2009)

3.3.1. Propuesta de valor

Entendemos como propuesta de valor la forma en la que el modelo de negocio va a adecuarse a las necesidades de los clientes, analizar los problemas existentes y proveer soluciones a los mismos, presentando claramente las ventajas y el valor añadido que se derivan de su utilización (Adventures, 2020).

En el presente apartado trataremos de definir la propuesta de valor de INVERTING, utilizando para ello el *Value Proposition Canvas* (Figura 13), una herramienta que permite un análisis rápido y visual.

Figura 13- *Value Proposition Canvas*



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2009)

Como se ha señalado anteriormente, el objetivo de la aplicación INVERTING es incentivar la inversión por parte de los más jóvenes, tratando de eliminar la reticencia e inseguridad provocadas, en gran parte, por el desconocimiento del sector.

Esto se consigue a través del desarrollo de una aplicación que guía al usuario desde el comienzo del proceso a través del ahorro hasta la culminación con la inversión. El diferimiento desde el inicio del ahorro hasta la inversión permitirá, por un lado, obtener los fondos necesarios mediante técnicas de ahorro que podrán ser aplicadas posteriormente en otras actividades del usuario y, por otro, la formación constante y dotación de mayor confianza y seguridad para realizar la operación. De igual modo, pretendemos aprovechar ese diferimiento temporal entre el ingreso en la plataforma con el comienzo del proceso de

ahorro y el momento de la inversión, utilizando la información que se genera en el mercado durante ese tiempo para obtener unas inversiones más variadas. Por ejemplo, el usuario podrá elegir invertir en el instrumento con mayor rentabilidad de los últimos meses o en el de menor riesgo.

Podemos determinar que existen dos tipos de servicios ofrecidos, el ahorro-inversión y la inversión directa. Mientras que para el primero los métodos de ahorro serán esenciales, para el segundo el valor añadido residirá en la formación y la comunicación con terceros externalizados para realizar la operación en función del instrumento financiero en el que el usuario quiera realizar la inversión.

El procedimiento para la utilización de la aplicación INVERTING será el siguiente:

El cliente deberá crear una cuenta en la aplicación y así convertirse en usuario (Figura 14), para lo que necesitará ingresar datos personales y bancarios, así como someterse a una verificación ID y comprobación de seguridad. Al tratarse de una aportación de datos ajenos, desde INVERTING queremos dotar de seguridad y confianza a los usuarios de que no van a ser utilizados para otros fines que los convenidos, así como utilizados por otras personas más allá de las entidades elegidas para culminación de la inversión, cumpliendo en todo momento la regulación sobre tratamiento de datos personales.

Figura 14- Presentación inicial de INVERTING



Fuente: elaboración propia

El ya usuario deberá cumplimentar un cuestionario destinado a conocer sus intereses (ahorro-inversión o inversión directa), preferencias personales, autonomía, necesidades de asistencia, conocimientos financieros previos, aversión al riesgo, preferencias de notificaciones (cantidad o tiempo), métodos de ahorro a utilizar, personalización y preferencias de inversión. Se tratará de un cuestionario que le llevará unos 20 minutos pero que será crucial para la determinación del funcionamiento “personalizado” de la aplicación.

Una vez completado el cuestionario, el usuario tendrá acceso a un video tutorial introductorio en el que se explicará detalladamente el funcionamiento de la aplicación, con los pasos específicos para un correcto manejo y mayor conocimiento de las herramientas a su alcance.

Posteriormente, para los usuarios que lo necesiten, comenzará el proceso de ahorro. Ofrecemos tres métodos de ahorro diferentes (Tabla 2): los tradicionales: método de redondeo de operaciones (*INVERTING ROUNDED*) y aportación periódica (*INVERTING FIXED*) y otros novedosos (*INVERTING CHALLENGED*) (Tabla 3).

Tabla 2- Métodos de ahorro *INVERTING*

INVERTING FIXED	Permite al usuario asignar con una periodicidad mensual una cantidad fija en su hucha de la aplicación sin necesidad de cantidad mínima.
INVERTING ROUNDED	Permite al usuario ahorrar la diferencia de sus compras mediante el redondeo hasta la unidad siguiente.
INVERTING CHALLENGED	Métodos de ahorro nuevos formados por retos diferentes destinados al cumplimiento de determinados objetivos establecidos por el usuario simultáneos al proceso de ahorro.

Fuente: elaboración propia

Tabla 3- Métodos de ahorro nuevos (INVERTING CHALLENGED)

MÉTODOS DE AHORRO NUEVOS	
Número de horas dormidas	Incumplimiento del intervalo de horas diarias dormidas
Horario de levantarse	Incumplimiento hora de levantarse (objetivo madrugar)
Horario de acostarse	Incumplimiento hora de acostarse (objetivo acostarse pronto)
Número de horas sin móvil	Incumplimiento de la limitación de uso del teléfono establecida
Tiempo de estudio/trabajo	Incumplimiento periodos de estudio/trabajo personal establecidos
Ahorra el café	Ahorro por cada vez que no tomas el café
Ahorra el tabaco	Ahorro cada vez que no fumes
Número de pasos al día	Cumplimiento de número de pasos fijados diarios
Equipo ganador	Importe ahorrado cada vez que tu equipo gana un partido
% compra	Aportación de un % fijado de tu compra mensual
Litros de agua al día	Cumplimiento litros de agua bebidos al día
Contacto familiar/amigo	Incumplimiento del objetivo contactar con un familiar o amigo en el período establecido

Fuente: elaboración propia

Durante el proceso de ahorro, el usuario del servicio de ahorro-inversión se beneficiará de la formación financiera. De igual modo, al haber un diferimiento entre el inicio del ahorro y la inversión, podrá seleccionar las futuras inversiones a realizar en función de los parámetros seleccionados, por ejemplo, invertir en el instrumento más rentable de los últimos 3 meses, en el más constante del último año, en el de menor riesgo del último mes....

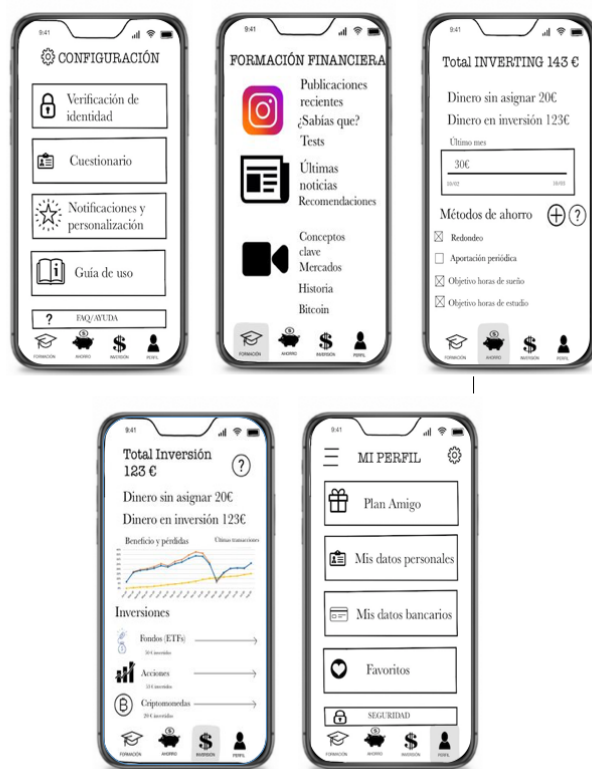
Concluido el proceso de ahorro y señaladas las preferencias de inversión, se procederá a la comunicación y redirección del usuario a los terceros externalizados, que serán los que se encargarán del proceso. Se han seleccionado una cierta variedad de productos del mercado ofertados a través de terceros de confianza. Este paso podrá necesitar una mayor o menor presencia del usuario, pudiendo establecer notificaciones que permitan a la aplicación de forma autónoma iniciar el proceso para culminar la inversión si así lo establece el usuario. Los instrumentos financieros en los que se podrá invertir son los siguientes:

- ETF → Fondo de inversión cotizado, es decir, depósitos de varios inversores en un fondo común que cotiza en el mercado secundario. Es un activo barato, líquido e interesante que será ofertado a través de empresas de servicios de inversión como ETFmatic, e-TORO o DEGIRO. Dentro de este instrumento podemos encontrar varios tipos en función de los intereses del usuario:
 - ETF en función de sectores diferenciados: este es el caso de empresas eléctricas, que permiten obtener un rendimiento de forma rápida o petroleras.
 - ETF de acciones de empresas de pequeña capitalización (*Small caps*)
→ empresas que cuentan con baja capitalización bursátil o valor en Bolsa bajo.
- Criptomonedas → activo virtual controlado por algoritmos que utiliza tecnología *Blockchain* y se diferencia principalmente en que no necesita intermediarios, realizándose la transacción entre particulares. La más famosa es *Bitcoin*, pero existen otras como *Ethereum* o *Binance Coin*. Entre las plataformas que ofertan este instrumento encontramos e-TORO y Bitstamp.

El flujo del dinero de los usuarios de INVERTING desde el comienzo de ahorro al momento de la inversión es el siguiente: INVERTING cuenta con una cuenta bancaria en la que se van depositando las cantidades ahorradas por cada uno de sus usuarios, siendo la cuenta de titularidad de INVERTING, pero identificando perfectamente las cantidades correspondientes a cada uno de ellos. Una vez el proceso de ahorro concluya, esta cantidad será transferida al usuario, el cual a su vez contratará con el tercero externalizado para realizar la inversión, transfiriendo el dinero ahorrado con este fin al mismo.

En la figura siguiente (Figura 15) podemos ver un prototipo de la aplicación de INVERTING con sus cinco pantallas principales divididas en: formación, ahorro, inversión, perfil y configuración.

Figura 15- Pantallas de la aplicación INVERTING (prototipo)



Fuente: elaboración propia

Como principales competidores de INVERTING podemos encontrar:

- Arbor: aplicación destinada al ahorro a través de objetivos fijados en cuantía y tiempo con posibilidad de inversión posterior en un solo instrumento financiero (ETF).
- COINSCRAP: hucha digital destinada a revolucionar el ahorro personal.
- Goin: aplicación destinada al ahorro a través de métodos automáticos con opción de inversión parcial o total o transferencia a la cuenta bancaria personal.

Tras investigar a los principales competidores de INVERTING, llegamos a la conclusión de que todos ellos se encuentran destinados a un público más adulto, dado que en

los cuestionarios iniciales que se plantean se requiere información sobre los ingresos fijos anuales, la profesión, el importe actual de los ahorros, las obligaciones fiscales y el porcentaje de gastos de los ingresos, entre otros. Desde el punto de vista de los jóvenes, estas preguntas no encuentran respuesta, por lo que INVERTING pretende hacer el proceso de ahorro e inversión más ajustado a sus necesidades y circunstancias económico-sociales. De igual modo, consultamos a personas de nuestro entorno que son o han sido usuarios de los principales competidores y nos comunicaron que, en su opinión, el principal defecto que tienen estas aplicaciones es que no cubren las necesidades de los usuarios de obtener una rentabilidad del dinero ahorrado.

Por tanto, la aplicación presenta un valor añadido respecto a los principales competidores dado que:

- Se centra en las necesidades de los jóvenes
- Cuenta con un cuestionario más adecuado a sus circunstancias y preferencias
- Fomenta la formación financiera
- Los usuarios tienen como fin último el realizar una inversión financiera, no el ahorro para otros objetivos
- Canales más adecuados para el público objetivo
- Comisiones por transacción más bajas
- Redirección a terceros de confianza para culminar la inversión

Como ventajas que obtienen los usuarios a través del uso de la aplicación, destacamos:

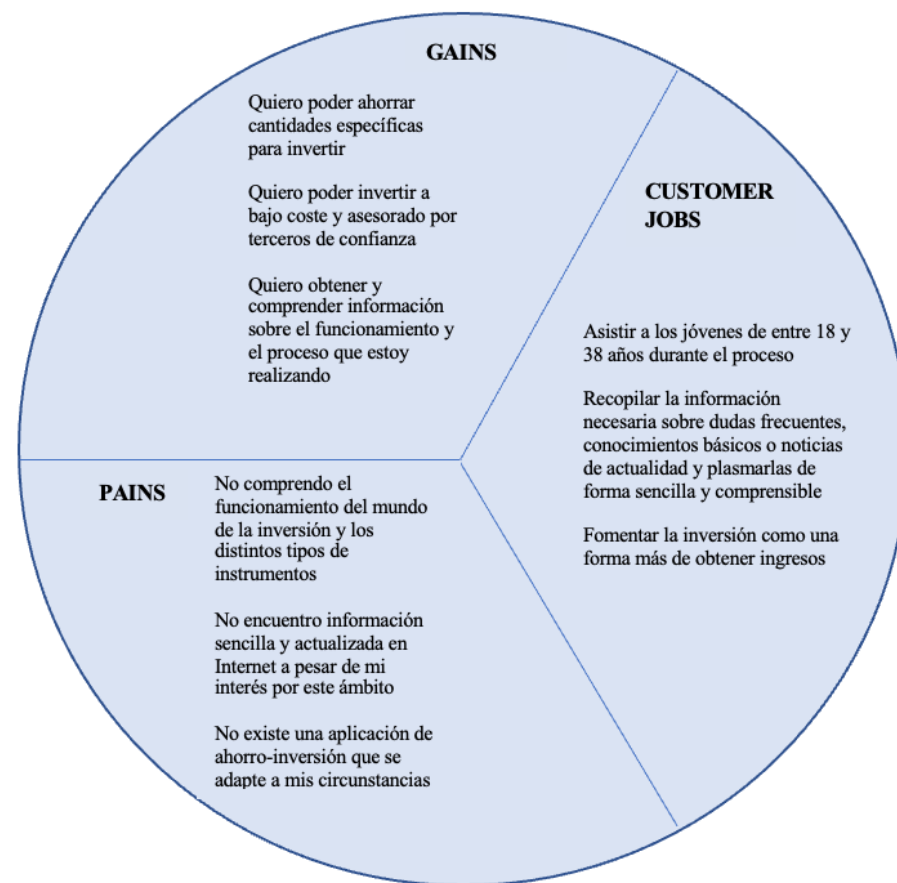
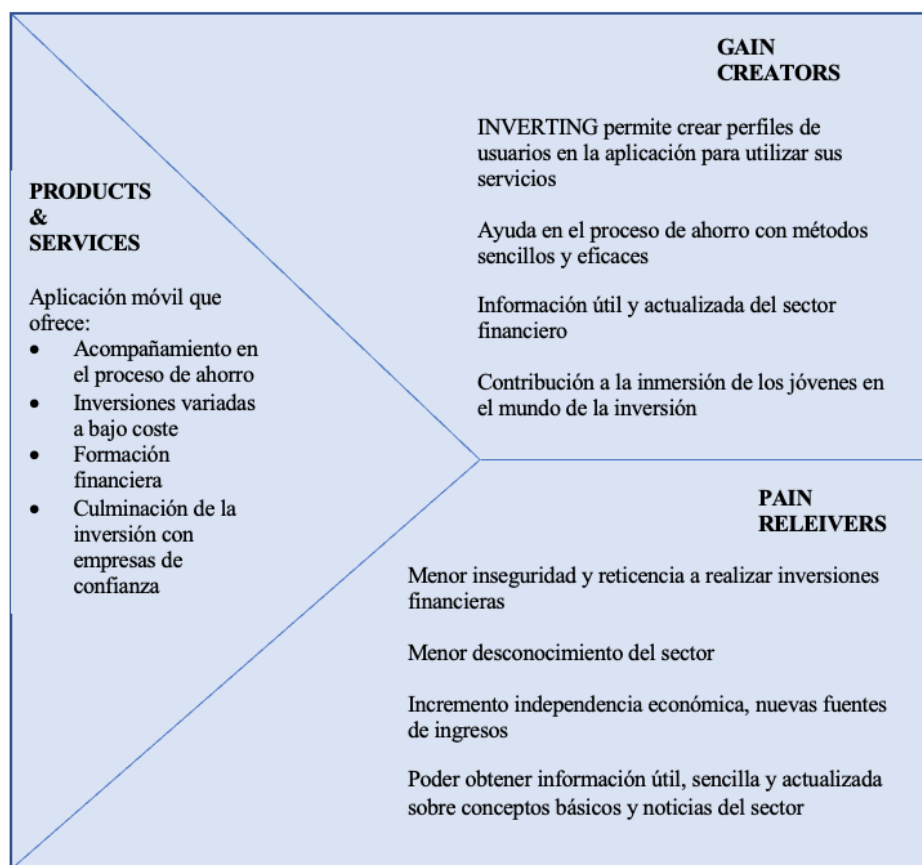
- Acompañamiento en el proceso de ahorro
- Técnicas novedosas de fomento del ahorro (igualmente aplicables a otros ámbitos de forma personal)
- Iniciación en el mundo financiero (inversiones con comisiones bajas)
- Formación financiera
- Aprovechamiento del diferimiento de la inversión
- Seguridad y transparencia durante todo el proceso
- Mayor variedad de activos financieros

Por último, pretendemos la escalabilidad del modelo de negocio, para lo que prevemos que en un futuro podamos:

- Expandir el segmento de clientes en otras zonas geográficas
- Introducir nuevos métodos de ahorro (contratos de luz y electricidad-compañías)
- Ahorro colectivo: “bote colectivo” como forma de ahorro-inversión entre varias personas de un grupo de amigos, clases de la universidad, grupos de trabajo....

A continuación, podemos ver el *Value Proposition Canvas* de INVERTING (Figura 16):

Figura 16- Value Proposition Canvas de INVERTING



Fuente: elaboración propia

3.3.2. Segmentos de clientes

En este apartado se pretende señalar a quién va dirigida esta aplicación. Para todo modelo de negocio resulta crucial conocer previamente quiénes son sus potenciales clientes y cuáles son sus necesidades a resolver. En el caso de INVERTING, al tratarse de una aplicación tecnológica, no se van a denominar clientes, sino usuarios, es decir, personas que tienen la posibilidad de crearse una cuenta dentro de la aplicación para comenzar a funcionar en ella y probar sus utilidades, ostentando en todo momento un control sobre los datos personales introducidos en la misma.

Partiendo de este concepto, los usuarios de la aplicación serán los jóvenes comprendidos en edades entre los 18 y los 38 años. Respecto a la segmentación geográfica, en un principio se pretende enfocarse exclusivamente en el mercado español, dado que se trata de una aplicación española que contará con un mayor acceso a los destinatarios, pero en un futuro se han identificado los siguientes potenciales segmentos de clientes:

- ❖ Resto de Europa
- ❖ Norteamérica

Dentro de la segmentación de jóvenes entre 18 y 38 años, podemos distinguir dos grupos de usuarios:

- Inversión directa: se trata de aquellos usuarios cuya necesidad consiste en la ayuda en el proceso de inversión y no en el de ahorro. Para este grupo será determinante la formación financiera, la seguridad y ayuda y los convenios de INVERTING con los terceros a los que el usuario será redirigido para finalizar la inversión. Es decir, se trata de usuarios que cuentan con los fondos deseados a invertir, pero por desconocimiento o inseguridad necesitan acompañamiento en el proceso de inversión. Por tanto, para ellos no serán de aplicación los métodos de ahorro de INVERTING que para el siguiente grupo será un paso esencial.
- Ahorro-inversión: estos usuarios, en cambio, encuentran la utilidad en la aplicación tanto en su parte de ahorro como en la inversión. Se trata de aquellos usuarios que no solo necesitan el acompañamiento y la seguridad en el proceso de inversión, sino que precisan la obtención de fondos suficientes para ello a través de

un proceso de ahorro constante en el tiempo. Este grupo será el principal segmento de clientes en el que INVERTING se focalizará, mediante el uso de los métodos de ahorro, la formación y el diferimiento de la inversión (entre el proceso de ahorro e inversión se genera una información en el mercado que puede ser aprovechada).

Debemos tener en cuenta, tal y como se desarrollará en la propuesta de valor, que el proceso de inversión será gestionado por terceros especializados en función de los instrumentos financieros y, por tanto, no será directamente INVERTING quien realizará la inversión y cumplirá con los requisitos regulatorios específicos del sector (MIFID II). No obstante, cabe señalar la clasificación de los inversores en dos tipos distintos (CNMV, 2021):

- Inversores cualificados: aquellos que presentan unos menores niveles de protección en relación a los pequeños inversores por contar, por su carácter institucional o profesional con unos mayores conocimientos o experiencias para evaluar los riesgos asumidos en una inversión.

- Inversores institucionales: bancos, cajas, compañías de seguros, sociedades gestoras de fondos de inversión, fondos y sociedades de inversión...

- Inversores no cualificados: son aquellos que, por el contrario, necesitan de unos mayores niveles de protección en relación con la asunción y evaluación de riesgos en la realización de una inversión. Esto es debido a su falta de experiencia y conocimientos técnicos en el sector. Por ello, cuentan con unas limitaciones legales en relación a las cuantías de inversión anuales y los tipos de productos a los que pueden acceder.

Teniendo en cuenta el público al que nos dirigimos, desde INVERTING hemos seleccionado unas plataformas de inversión (para ETFs: ETFmatic, e-TORO o DEGIRO y para Criptomonedas: e-TORO o Bitstamp) que permiten a los inversores no cualificados acceder a ambos productos.

Por tanto, los inversores presentes en esta aplicación serán principalmente no cualificados, cuyo desconocimiento en relación al sector financiero hace necesaria una

protección adicional a modo de prevención. Para ello, tal y como se verá más adelante, los terceros externalizados encargados de culminar la inversión serán los que deban cumplir con todos los requisitos legales exigibles.

3.3.3. Canales

En este apartado se describen las vías por las que el negocio se va a comunicar con los segmentos de clientes señalados anteriormente (canales de comunicación) y a distribuir el producto hasta el destinatario final (canales de distribución).

Por un lado, podemos señalar los canales de comunicación como aquellos que van a permitir dar a conocer el modelo de negocio de INVERTING a los jóvenes entre 18 y 38 años, y son los siguientes:

- **Redes Sociales:** consideramos esencial el uso de aplicaciones tales como Instagram, Facebook, TikTok o Twitter para darnos a conocer, dado que son principalmente las herramientas más consultadas por nuestro público objetivo. Tendremos presencia en todas ellas, pero se apostará principalmente por los perfiles de TikTok e Instagram.

Pretendemos anunciarnos en ellas, ponernos en contacto con usuarios de plataformas similares, así como crear un contenido que sea atractivo para el público general y nos permita darnos a conocer y generar conexiones. Todo ello siguiendo una línea sencilla, atractiva y llamativa en la que se combinarán los *posts* formativos con otros de carácter promocional. Estos últimos podrán ser básicos (*post* estándar con fines promocionales) o de publicidad pagada (*Adds*, promociones de Instagram...)

Comenzaremos en Instagram a través de la creación de una red de contactos de la aplicación a partir de nuestros contactos individuales, para luego continuar expandiéndonos mediante la adquisición de seguidores nuevos. De igual modo, estará disponible una encuesta para todos aquellos seguidores que la quieran realizar que les permitirá descubrir sus hábitos personales y necesidades (Anexo I).

De igual modo, se realizarán colaboraciones en redes con otras marcas o plataformas de servicios financieros que nos permitan acceder a nuevos clientes con necesidades similares, bien a través de sorteos, directos o entrevistas. Con relación a campañas con *influencers*, se alternarán colaboraciones con *microinfluencers* y perfiles más populares en función del presupuesto, pero siempre teniendo en cuenta un análisis de su público principal en redes.

- **Web:** siguiente un formato similar a la aplicación, en ella los usuarios podrán encontrar una descripción de la compañía y los servicios ofrecidos, así como noticias actualizadas sobre el sector.

- **Universidades:** inicialmente nos centraríamos principalmente en la Universidad Pontificia Comillas, dada la gran accesibilidad y cercanía, para posteriormente introducirnos en el resto de las universidades españolas. A través de la aplicación de la universidad a los alumnos les llegan numerosas ofertas y anuncios de empresas variadas, por lo que consideramos que ese puede ser el inicio de darse a conocer. De igual modo, aspiramos a poder realizar alguna sesión informativa o conferencia que nos permita obtener una mayor cercanía con el público.

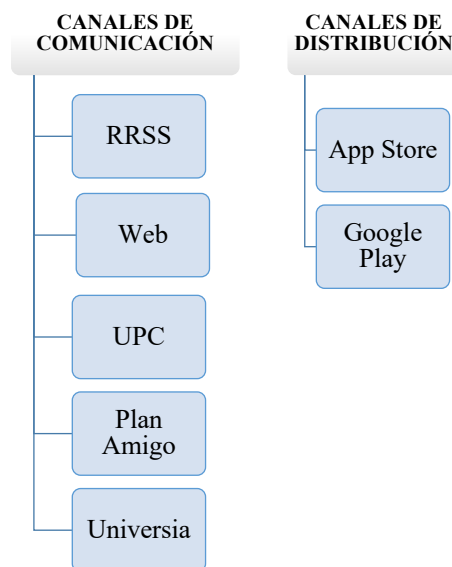
- **Plan Amigo:** consideramos que no hay mejor canal para llegar a los jóvenes que el uso de la aplicación en su entorno, por lo que vamos a procurar crear una red cada vez más extensa a través de incentivos como el Plan Amigo, consistente en sumar una cantidad de 2 euros a la cartilla de ahorro por cada amigo que se una aportando tu código personal.

- **Universia:** es la red universitaria más grande del mundo, formada por cerca de 800 universidades de 20 países y que reúne a una gran comunidad de universitarios con el objetivo de la orientación académica de los más jóvenes (Universia, 2021). Por ello, consideramos que establecer un *partnership* puede ser una gran herramienta para el público objetivo al que nos dirigimos, creando una sinergia al contribuir a su objetivo principal a través de la formación académica e incentivo al ahorro.

Por otro lado, destacamos como canales de distribución todos aquellos mediante los cuales el producto se introduce en el mercado para poder ser adquirido por los clientes. Al tratarse de una aplicación tecnológica, los principales canales de distribución de INVERTING serán las tiendas de aplicaciones de cada uno de los sistemas operativos móviles, esto es, el App Store para Apple y Google Play para Android.

Por tanto, los canales de comunicación y distribución de INVERTING son los siguientes (Figura 17):

Figura 17- Canales de comunicación y distribución de INVERTING



Fuente: elaboración propia

3.3.4. Relación con el cliente

En el presente apartado, se explicará la relación que tendrá INVERTING con sus clientes, así como la forma en la que se van a atraer, retener e incrementar.

Nuestro público objetivo se caracteriza por tener bajos ingresos (lo que implica poca capacidad de ahorro) y escaso conocimiento sobre el mundo financiero. Para atraerlos, es fundamental que todo el proceso sea: sencillo, rápido y seguro. Para ello, pretendemos definir con claridad el funcionamiento de la aplicación, así como las utilidades que presenta. Si bien

es cierto que será el usuario el que establezca una mayor o menor autonomía (o ayuda) durante el uso de la aplicación, por regla general se trata de una herramienta de uso individual. No obstante, tras la cumplimentación del cuestionario inicial, tendrá acceso a un vídeo introductorio explicativo del funcionamiento de la aplicación, que servirá de guía de uso y le proporcionará las herramientas necesarias para iniciarse en la aplicación. Creemos que, de esta manera, los usuarios no solo probarán los servicios que ofrecemos, sino que se convertirán en clientes a medio-largo plazo.

Por otro lado, para solucionar las posibles dudas que les puedan surgir, contamos con un apartado de “Preguntas Frecuentes” (*Frequently Asked Questions-FAQ*), a donde podrán acudir si necesitan respuestas o tienen dudas acerca de la utilización o características de la aplicación. No obstante, en el caso de que tengan una duda que no se encuentra en ese apartado o necesiten solucionar un problema con rapidez, existe un formulario *online* de ayuda donde los usuarios podrán escribir sus consultas. Además, se garantizará una respuesta del equipo en un máximo de 48 horas.

Por último, consideramos que es necesario que se trate de una interfaz sencilla y atractiva, que permita realizar recomendaciones personalizadas en función de las preferencias establecidas por cada usuario y que presente toda la información de forma transparente. Por ello, el usuario va a poder acceder en todo momento a la información actualizada en tiempo real sobre el estado de sus cartillas de ahorro, las notificaciones, preferencias establecidas, grado de autonomía, inversiones..., así como un envío semanal por e-mail resumiendo las novedades y cambios acontecidos en la aplicación y en su cuenta en ese período.

3.3.5. Recursos clave

Los recursos clave son aquellos necesarios para poder llevar a cabo la implementación de la *start-up* en el mercado. Serán esenciales para desarrollar la propuesta de valor, acceder y relacionarse con los clientes. Estos pueden clasificarse en función de su naturaleza: humanos, físicos, intelectuales y económicos.

En el caso de INVERTING podemos señalar los siguientes recursos clave:

I. Recursos humanos

Podemos diferenciar aquí dos categorías fundamentales, en función de si nos encontramos ante miembros del equipo interno o personal externo. Dentro de cada categoría podemos encontrar los siguientes puestos:

- Equipo interno
 - Analista Financiero
 - Responsable de Marketing
 - Responsable de Estrategia
 - Analista de datos
 - Administrativo-Legal
- Externalizados/subcontratados
 - Programadores informáticos (2): equipo técnico que va a desarrollar la aplicación
 - Servicio al Cliente (1): persona encargada de atender las necesidades de los usuarios.
 - Plataformas de inversión
 - *Partnership* con universidades y Universia

II. Recursos físicos

- La aplicación móvil en sí
- Equipos tecnológicos: ordenadores y dispositivos para realizar las gestiones diarias y controlar el adecuado funcionamiento de la aplicación

III. Recursos intelectuales

- Propiedad Industrial: marca de INVERTING

IV. Recursos económicos

- Financiación: se ha estimado una cuantía de 230.000 euros como gastos de financiación inicial para la puesta en marcha del negocio el primer año.

3.3.6. Alianzas clave

Las alianzas del modelo de negocio irán referidas a todos aquellos socios y proveedores necesarios para la implementación de la propuesta de valor anteriormente referida, así como el correcto funcionamiento del negocio.

Los primeros socios a analizar serán aquellos que permitan a INVERTING comunicarse con los usuarios. Como se ha comentado anteriormente, al tratarse de un público joven, las Redes Sociales se presentan como unas aliadas claves, principalmente Instagram, Twitter y Facebook, en modo de anuncios o publicaciones desde la cuenta oficial de la aplicación.

Por otro lado, consideramos a las universidades como grandes aliadas para implementar nuestra propuesta de valor, comenzando por la Universidad Pontificia Comillas a quién le interesa este proyecto al promover la innovación y el emprendimiento y contribuir a una inmersión de los jóvenes en el mundo de la inversión a través del ahorro y la continua formación. Para INVERTING la asociación con la Universidad supone una gran visibilidad y confianza derivada de su gran prestigio, así como una forma directa de llegar a su público objetivo. De igual modo, pretendemos llegar al mayor número de universidades posibles, por lo que Universia sería un gran socio que nos permitiría darnos a conocer a más de 800 universidades, facilitándonos la comunicación y estrategias de publicidad enormemente. Consideramos que a Universia también le interesa este proyecto dado que se encuentra comprometida con los proyectos innovadores y educativos.

De igual modo, al tratarse de aplicación tecnológica, otros socios clave serán las tiendas de aplicaciones móviles: App Store y Google Play, en función si nos encontramos ante dispositivos de marca Apple o Android, respectivamente. La aplicación será gratuita, pero para que se encuentre disponible para que los usuarios la puedan descargar, se pagará una cuota a las tiendas.

Por último, la presencia de terceros de confianza encargados de realizar la inversión es clave para el correcto funcionamiento del negocio. Para cada instrumento de inversión se han seleccionado unas empresas distintas, tal y como se recoge en la siguiente tabla:

Tabla 4: Empresas de servicios de inversión seleccionadas por INVERTING

INSTRUMENTO FINANCIERO	EMPRESA SELECCIONADA
ETFs	ETFmatic, e-TORO y DEGIRO
Criptomonedas	e-TORO y Bitstamp

Fuente: elaboración propia

3.3.7. Actividades clave

Las actividades clave se refieren a todo aquello que la empresa tiene que realizar para un adecuado funcionamiento del modelo.

En primer lugar, debemos establecer un control exhaustivo sobre la verificación de datos inicial de la aplicación. Se trata de un paso clave para el correcto funcionamiento de la aplicación que, de realizarse correctamente, dota de seguridad a los usuarios y a todos los intermediarios. Para ello, debemos establecer un formulario de datos personales que nos permita verificar la identidad, un escáner facial que otorgue seguridad e identificación de rasgos, así como imposibilidad de creación de múltiples cuentas y, por último, aportación de documentos identificativos bancarios.

Tras verificar la identidad y veracidad del usuario, debemos llevar a cabo el cuestionario inicial que permitirá la utilización de la aplicación, así como los vídeos explicativos introductorios. Una vez tengamos los intereses y objetivos de cada usuario, comenzará el proceso de ahorro-inversión (o inversión directa). Durante el proceso, se podrán hacer uso de todos los contenidos formativos, que serán distribuidos entre la aplicación y las Redes Sociales. Finalmente, se deberá diseñar y desarrollar la aplicación a través de la cual

se van a realizar todas las operaciones, así como el mantenimiento y actualizaciones de la misma.

Estas serían las actividades clave iniciales, no obstante, existen actividades adicionales que permitirían a la aplicación seguir creciendo en un futuro (escalabilidad), entre las que se encuentran: asesoramiento en protección de datos y regulación en el asesoramiento a la inversión, procesos de ahorro-inversión colectivos regulados, ampliación de equipo e introducción en nuevos mercados internacionales.

3.3.8. Fuente de ingresos

A lo largo de los dos apartados siguientes vamos a analizar el modelo y las proyecciones financieras de INVERTING para un horizonte temporal de 5 años (2022-2026), teniendo en cuenta que el producto será lanzado al mercado a principios del año 2022 y que los meses restantes desde la conclusión de este proyecto hasta finales de 2021 se dedicarán a ultimar el desarrollo de la versión beta de la aplicación, la página web, la financiación y preparar la campaña de marketing.

Al tratarse de una *app* de descarga gratuita, el modelo de negocio de INVERTING se basa en la obtención de ingresos a través de comisiones variables por cada transacción (de compra y de venta) realizada por el usuario a través de la aplicación. Para cada instrumento financiero, se ha estimado una comisión diferente:

- ETF:
 - ETF por sectores: 0,75%
 - ETF de acciones de empresas de pequeña capitalización: 1,5%
- Criptomonedas: 1%

Por otro lado, no se descarta en un futuro obtener ingresos por publicidad a través de la firma de acuerdos con empresas para permitirles publicar anuncios de sus productos en nuestra interfaz a cambio de una remuneración económica.

Se trata de un negocio, en principio, viable económicamente. Los terceros externalizados encargados de ejecutar la inversión cobran un porcentaje por cada transacción al usuario, de la que INVERTING se lleva un pequeño margen. Hemos realizado un análisis de mercado (principalmente centrado en nuestro competidor Goin) a través del cual hemos estimado que los terceros externalizados cobran aproximadamente el 64% de la comisión que ofrece, en este caso, Goin, por lo que el margen resultante sería aproximadamente del 36%. En el caso de INVERTING, el sistema establecido es muy similar, habiendo estimado el margen respecto a la comisión total en un 30%. Hemos estimado que este porcentaje es suficiente para cubrir nuestros gastos y lograr una obtención de beneficios a partir del tercer año, como se mostrará más adelante.

Por tanto, INVERTING no recibe ingresos directos de los clientes, sino que se trata de una aplicación gratuita que recibe una parte de la comisión que los terceros le repercuten al cliente que es redirigido.

Para calcular las proyecciones de ingresos del modelo de negocio se han utilizado principalmente los datos obtenidos a través del análisis de mercado realizado. No obstante, a pesar de que en el mismo se han analizado tres escenarios distintos (moderado, neutro y favorable), las estimaciones de ingresos y costes que a continuación se indican son las correspondientes al escenario neutro.

La siguiente tabla (Tabla 5) refleja el número de descargas, usuarios activos y transacciones de Goin, los cuales han sido tomados como referencia para construir las estimaciones de INVERTING.

Tabla 5- Datos Goin

AÑO	Descargas	Activos	Transacciones
2019	220.000	29.730	130.000.000,00 €
2020	370.000	50.000	218.636.363,64 €

Fuente: elaboración propia a partir del trabajo realizado en Adventurees

A partir de los datos anteriores, se han obtenido los ratios $\frac{\text{usuarios activos}}{\text{n}^\circ \text{descargas}}$ y $\frac{\text{transacciones}}{\text{usuarios activos}}$ de Goin (Tabla 6):

Tabla 6- Ratios Goin

Goin	
Ratio Usuario Activo/Descargas	Ratio Transacciones/Activos
13,51%	4.372,73 €

Fuente: elaboración propia a partir del trabajo realizado en Adventurees

Se han estimado el número de descargas anuales para INVERTING basándonos en la media de los crecimientos de los principales competidores (Goin y Arbor) durante sus primeros 5 años en el mercado. A partir de estas cifras, para calcular los usuarios activos y las transacciones anuales de INVERTING se han aplicado las ratios de Goin anteriormente señaladas (Tabla 6). De este modo, se ha obtenido la media de transacciones por cada número de descargas.

No obstante, decidimos realizar una corrección en las transacciones, dado que consideramos que nuestros clientes cuentan con una menor capacidad económica que los de la competencia, por lo que, principalmente los primeros años, el total de transacciones será inferior que el de Goin.

En la siguiente tabla podemos ver la corrección realizada en las estimaciones de transacciones de INVERTING respecto a las de Goin:

Tabla 7- Estimaciones de INVERTING

		Corrección Transacciones
2022	4.431.818,18 €	2.880.681,82 €
2023	14.772.727,27 €	11.079.545,45 €
2024	44.318.181,82 €	37.670.454,55 €
2025	88.636.363,64 €	84.204.545,45 €
2026	118.181.818,18 €	118.181.818,18 €

Fuente: elaboración propia a partir del trabajo realizado en Adventurees

La siguiente tabla (Tabla 8) contiene todas las estimaciones finales de INVERTING una vez se ha realizado la corrección en las transacciones.

Tabla 8- Transacciones de INVERTING

Horizonte temporal	2022	2023	2024	2025	2026
Descargas	7.500	25.000	75.000	150.000	2.000.000
Usuarios activos	1.014	3.378	10.133	20.265	270.200
Transacciones	2.880.681,82	1.107.954.545,45	37.670.454,55	84.204.545,45	118.181.818,18
	€	€	€	€	€
Media Transacciones/Descarga	384,09 €	443,18 €	502,27 €	561,36 €	590,91 €

Fuente: elaboración propia a partir del trabajo realizado en Adventurees

Basándonos en estas estimaciones, los ingresos anuales de INVERTING (Tabla 9) han sido calculados mediante la aplicación de la comisión variable correspondiente a cada instrumento financiero a las transacciones esperadas anuales.

Tabla 9- Total ingresos INVERTING

X% de cada transacción	COMISIONES					
0,75%	ETF	21.605,11 €	83.096,59 €	282.528,41 €	631.534,09 €	886.363,64 €
1,50%	CRIPTO	43.210,23 €	166.193,18 €	565.056,82 €	1.263.068,18 €	1.772.727,27 €
1,00%	SC	28.806,82 €	110.795,45 €	376.704,55 €	842.045,45 €	1.181.818,18 €
	TOTAL INGRESOS	93.622,16 €	360.085,23 €	1.224.289,77 €	2.736.647,73 €	3.840.909,09 €

Fuente: elaboración propia a partir del trabajo realizado en Adventurees

Una vez estimados los costes anuales del modelo de negocio (*vid.* 3.3.9. estructura de costes), pasamos a analizar el horizonte temporal en el que el modelo empezaría a producir beneficios, el denominado *break even*. Si bien se va a analizar en el caso de un escenario neutro de previsiones, me gustaría señalar que, mientras que en los escenarios favorable y neutro este punto se sitúa en el año 3 (2024), en el caso del moderado no será hasta el año 4 (2025), cuando el negocio comience a generar beneficios. De igual modo y a pesar de que las estimaciones de los ingresos totales del primer año (2022) ascienden a 93.622,16 euros,

hemos seguido una estrategia comercial ya utilizada por competidores como Goin, por lo que no vamos a cobrar comisiones durante el primer año de funcionamiento de la aplicación. Es por ello por lo que en el primer año no se han incluido ingresos y la totalidad de los costes se convierten en pérdidas (Tabla 10).

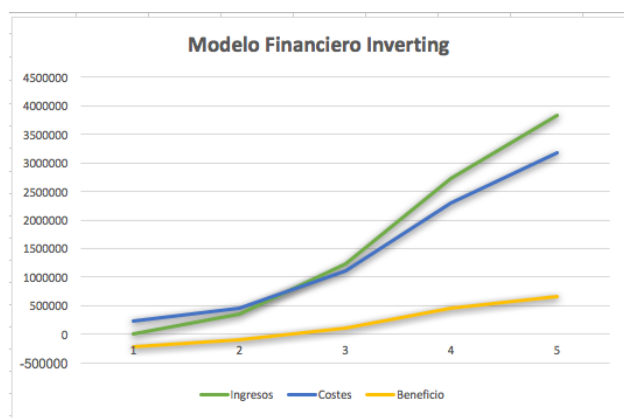
Tabla 10- Modelo financiero de INVERTING a 5 años

	HORIZONTE TEMPORAL				
	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS TOTALES	-	360.085,23 €	1.224.289,77 €	2.736.647,73 €	3.840.909,09 €
COSTES TOTALES	229.799,51 €	446.716,46 €	1.119.783,40 €	2.288.857,13 €	3.178.313,65 €
BENEFICIO	- 229.799,51 €	- 86.631,23 €	104.506,37 €	447.790,60 €	662.595,44 €

Fuente: elaboración propia a partir del trabajo realizado en Adventurees

Por tanto, los dos primeros años el modelo de negocio no generaría beneficios, pero a partir del segundo año la rentabilidad crece exponencialmente, estabilizándose el crecimiento de los beneficios en el último año (2025) sobre un 48%.

Figura 18- Proyecciones financieras de INVERTING a 5 años



Fuente: elaboración propia a partir del trabajo realizado en Adventurees

Para la puesta en marcha de INVERTING se necesitará una inversión inicial de 230.000 euros. Esta cantidad será financiada por aportaciones de capital de los cinco socios fundadores de la plataforma y por *Business Angels*, al tratarse de un proyecto en estadios iniciales.

Respecto al resto de años, la estrategia de financiación será, en principio, la misma, pero tenemos pensado ir actualizándola conforme vayamos obteniendo resultados iniciales tras la salida al mercado.

En definitiva, estamos buscando una financiación flexible durante los primeros años, dado que creemos que nuestras estimaciones pueden desviarse, bien aumentando la necesidad de financiación, o disminuyendo si durante el desarrollo del proyecto surgen nuevas formas de conseguir ingresos. La primera inversión será como máximo de 180.000 euros (el resto es aportación de capital de los socios) que será pagada en diversos pagos pequeños y flexibles en función de las necesidades que vayan surgiendo.

La siguiente tabla recoge las principales fuentes de financiación de INVERTING:

Tabla 11- Fuentes de financiación de INVERTING

Concepto	Inversor	Cantidad
Aportación de capital	Cinco socios fundadores	50.000 €
Ronda de financiación	<i>Venture Capital</i>	180.000 €

Fuente: elaboración propia a partir de estimaciones del equipo

3.3.9. Estructura de costes

En cuanto a la estructura de costes, la siguiente tabla recoge los gastos de INVERTING para los próximos 5 años:

Tabla 12- Gastos INVERTING 5 años

COSTES/AÑOS	2021	2022	2023	2024	2025
Salarios	111.000,00 €	149.940,00 €	209.120,40 €	308.811,53 €	412.406,65 €
Constitución Inverting	1.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Desarrollo App	15.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Mantenimiento	1.000,00 €	1.200,00 €	1.440,00 €	1.728,00 €	2.073,60 €
Margen Comisiones*	65.535,51 €	252.059,66 €	857.002,84 €	1.915.653,41 €	2.688.636,36 €
Marketing	30.264,00 €	36.316,80 €	43.580,16 €	52.296,19 €	62.755,43 €
Equipos Tecnológicos	6.000,00 €	7.200,00 €	8.640,00 €	10.368,00 €	12.441,60 €
Otros	5.000,00 €	6.000,00 €	7.200,00 €	8.640,00 €	10.368,00 €
TOTAL	229.799,51 €	446.716,46 €	1.119.783,40 €	2.288.857,13 €	3.178.313,65 €

Fuente: elaboración propia a partir del trabajo realizado en Adventures

Aclaraciones:

- Estos gastos iniciales se pretenden cubrir a través de las fuentes de financiación señaladas en el apartado anterior.

- Los salarios han sido calculados teniendo en cuenta que los cinco miembros fundadores van a trabajar en el equipo de INVERTING, pero con un salario mínimo profesional. En cualquier caso, en el supuesto de no conseguir toda la financiación necesaria, los miembros fundadores del equipo no cobrarían sueldos hasta que se consiguieran generar beneficios suficientes para ello. Además, se contratará a una persona para Servicio al Cliente y dos personas más para el desarrollo del software de la aplicación. Se ha estimado un crecimiento anual del 2% en los salarios y un incremento de la plantilla con nuevas contrataciones a medida que el volumen de negocio vaya incrementándose.

- Los gastos de constitución y el desarrollo de la *app* constituyen gastos iniciales clave para el funcionamiento de la empresa, especialmente este último, dado que necesariamente debe provenir de un experto informático externo al carecer los miembros fundadores del *know-how* necesario para ello.

- Los gastos de mantenimiento de la aplicación responden a la necesidad de adaptación y actualización a los avances tecnológicos que vayan surgiendo.

- Los costes asociados a las comisiones responden a los porcentajes establecidos por cada transacción de compra o de venta realizada por los usuarios a través de las empresas de servicios de inversión.

- Los gastos de marketing han sido calculados en base a las estimaciones de las promociones a realizar, como es el caso del Plan Amigo, así como gastos derivados de la promoción, gestión y servicio en Redes Sociales. Por otra parte, se encuentran en esta partida incluidos los gastos asociados al desarrollo de la web, entre los que se encuentran: alojamiento web, dominio, Certificado SSL, SEO y Google *Adds*.

- Los equipos tecnológicos de la empresa son clave para el desarrollo de la aplicación y la gestión del funcionamiento de la aplicación de forma inmediata.

- No se han incluido gastos de oficina o de suministros porque tenemos pensado que el equipo trabajará de forma online, pero siempre procurando mantener coordinación y eficiencia en los procesos.

- La partida “otros” incluye gastos diversos asociados al funcionamiento de la aplicación como es el caso de la formación, los requisitos de propiedad industrial o las comisiones requeridas por los canales de distribución. También se incluye aquí una provisión para posibles imprevistos o necesidades sobrevenidas que puedan surgir.

En la siguiente figura (Figura 19) podemos encontrar el BMC de INVERTING:

Figura 19- Business Model Canvas de INVERTING

<p>Alianzas clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • RRSS: Instagram y Facebook • Universidad P. Comillas • Universia • ESIS • Tiendas de aplicaciones móviles: App Store y Google Play 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificación de datos • Cuestionario inicial • Videos explicativos introductorio • Formación financiera • Diseño y desarrollo de la aplicación • Mantenimiento y actualizaciones de la aplicación 	<p>Propuesta de valor</p> <p>La aplicación móvil de ahorro-inversión para jóvenes con formación financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> • Métodos de ahorro sencillos y útiles • Ahorro exclusivo para inversión • Instrumentos de inversión variados • Comisiones bajas • Cuestionario y personalización del servicio • Guía de uso • Continua formación financiera • Canales adaptados al público joven 	<p>Relaciones con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vídeo introductorio explicativo • Preguntas Frecuentes (FAQ) • Formulario <i>online</i> • Información actualizada y accesible 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios • 18-38 años • España (escalabilidad) • Inversión directa • Ahorro-inversión • Inversores no cualificados
<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • R. Humanos: internos y subcontratados • R. Físicos: aplicación, equipos tecnológicos • R. Intelectuales: marca • R. Económicos: 230.000 € 		<p>Canales de comunicación y distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • RRSS • Web • Universidades • Plan Amigo • Universia • App Store/Google Play 		
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costes iniciales → 230.000 € <ul style="list-style-type: none"> ○ Sueldos y salarios → 111.000 € ○ Constitución y desarrollo → 16.000 € ○ Mantenimiento → 1.000 € ○ Comisiones → 65.500 € ○ Marketing → 30.265 € ○ Equipo tecnológico → 6.000 € ○ Otros → 5.000 € 			<p>Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comisiones variables por transacción en función del tipo de inversión • Escenario neutro <i>break-even</i> tercer año • Financiación inicial: 230.000 € <ul style="list-style-type: none"> ○ Aportaciones de los socios → 50.000 € ○ <i>Business Angels</i> → 180.000 € 	

Fuente: elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2009)

4. PLAN ESTRATÉGICO

En los apartados anteriores se han definido los aspectos internos del modelo de negocio de INVERTING siguiendo los nueve pasos que conforman el *BMC*. A continuación, vamos a realizar un análisis del entorno y del negocio. Para ello, se van a utilizar el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, PESTEL, DAFO Y CAME.

4.1. Análisis externo

4.1.1. **Cinco Fuerzas de Porter**

4.1.1.1. Amenaza de entrada de competidores potenciales

Esta primera fuerza se refiere a la posibilidad de que entren en el mercado nuevas empresas con productos a competir con los de INVERTING, representando una amenaza para el negocio por estar dirigidos a la misma cuota de mercado. La cuantificación de la amenaza dependerá de la existencia de barreras de mercado, es decir, todo aquello que le hará al potencial competidor más difícil la entrada en la industria.

En el caso de INVERTING, encontramos las siguientes barreras de entrada:

1. *Diferenciación del producto:*

Como ya se ha indicado anteriormente, no existe en el mercado una aplicación de ahorro-inversión destinada a jóvenes, sino otras más enfocadas a edades adultas. Por ello, consideramos que la principal barrera de entrada para los competidores potenciales es la diferenciación de nuestro producto. La aplicación INVERTING permite ahorrar unas cantidades para poder destinarlas a una inversión, de forma personalizada, educativa, clara y segura. Contamos con canales novedosos y de alcance directo con nuestro público objetivo, siendo los principales las Redes Sociales y las universidades. Además, hemos introducido métodos de ahorro innovadores para que el proceso sea más ágil y sencillo.

Con respecto a la formación, consideramos que aporta seguridad y confianza en el entorno personal y en el uso de la aplicación por parte de los usuarios, creemos firmemente en la necesidad de proveer con conocimientos financieros a los más jóvenes y acercarlos al mundo de la inversión.

En el caso de la inversión, ofrecemos instrumentos financieros adaptados a la capacidad económica de los usuarios, con comisiones bajas o incluso nulas durante el primer

año. Gracias a nuestros acuerdos con Empresas de Servicios de Inversión (ESIS) la inversión posterior al ahorro se hace de manera segura y adaptada a las necesidades de cada usuario.

2. Economías de escala

Este apartado se refiere a la disminución de costes del negocio conforme este va obteniendo un mayor número de usuarios en la aplicación. Principalmente se refiere a los costes asociados a la puesta en marcha del negocio. De esta forma, si nuevos competidores desean entrar en el mercado, deberán hacer frente a unos costes iniciales altos, mientras que las empresas ya implementadas en el sector verán amortizados sus costes fijos por el incremento de usuarios desde su entrada.

3. Infraestructura tecnológica y equipo

Aspiramos a prestar un servicio de calidad a nuestros usuarios, para lo que es necesario contar con un excelente soporte técnico. Por ello, gran parte de la inversión inicial está destinada a contratar a los mejores profesionales en el ámbito tecnológico. De igual modo, contamos con un equipo multidisciplinar que cubre las principales áreas del negocio, por lo que esto puede suponer una barrera de entrada a nuevos competidores necesitados de un equipo externo.

4. Barrera legal

Al tratarse datos de carácter sensible e información financiera, es clave que el negocio se encuentre adaptado a la legislación existente, que es extensa y cambiante, por lo que debemos estar actualizados y atentos a los cambios que puedan incidir en el modelo de negocio. De igual modo, para evitar un aumento de la desconfianza entre los usuarios, se deben aplicar todos los protocolos de seguridad en el tratamiento de datos bancarios y personales.

4.1.1.2. Rivalidad entre competidores existentes

Respecto a la competencia de INVERTING, podemos identificar dos grandes grupos:

- Aplicaciones que ofrecen servicios de ahorro e inversión
- Aplicaciones que ofrecen ahorro o inversión.

Dentro de las aplicaciones que ofrecen ambos servicios podemos destacar Goin y Arbor, cada uno de ellos con las siguientes características (Tabla 13):

Tabla 13: Principales características de Arbor y Goin

	MÉTODOS AHORRO	MÉTODOS INVERSIÓN	ENTIDAD PAGOS	MODELO INGRESOS	GOOGLE PLAY	APPLE STORE
GOIN - 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Redondeo • Transferencia • % ingresos • 2 retos (despertador y tabaco) 	<ul style="list-style-type: none"> • Criptomonedas • Fondos ETFs 	Easy Payments	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro: gratuito • Inversión: Comisiones transacciones (1,5%) y de gestión (0,75%) 	<ul style="list-style-type: none"> • +100.000 • 4,45 estrellas (6.149 com) 	<ul style="list-style-type: none"> • +80.000 • 4,6 estrellas (4.860 com)
ARBOR - 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Redondeo • Transferencia • % ingresos • 1 reto (cantidad en aumento de ahorro) 	Fondos ETFs	Lemonway	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro: gratuito • Inversión: 2 €/mes 	<ul style="list-style-type: none"> • +50.000 • 4,38 estrellas (732 com) 	<ul style="list-style-type: none"> • +20.000 • 4,2 estrellas (391 com)

Fuente: elaboración propia a partir del trabajo realizado en Adventurees

En el caso de Goin, se ofrece la posibilidad de transferir ese dinero a la cuenta corriente personal o invertirla en instrumentos financieros. Sin embargo, se necesita alcanzar una mayor cantidad para acceder a estos y no se trata de un proceso de ahorro para la posterior inversión, sino que se presenta como una de las opciones para la utilización del montante ahorrado.

Por otro lado, existen aplicaciones que ofrecen solamente uno de los servicios:

- Ahorro: Coinch, Coinscrap, Fintonic
- Inversión: E-toro, Acorns

Estas aplicaciones pueden considerarse competidores de INVERTING, aunque no combinen los dos servicios, lo que intensifica la rivalidad de la industria.

Por lo tanto, si bien es cierto que ninguno de nuestros competidores ofrece el ahorro destinado únicamente a la inversión, se dirige a un público joven y aporta formación financiera, existe una rivalidad alta en el sector, siendo difícil introducir la aplicación en el mercado y obtener una cuota alta. Esto puede ser debido, entre otras cosas, a que utilizamos canales accesibles para los potenciales competidores, dado que, si las universidades y las Redes Sociales son empleadas por ellos también, nuestro alcance puede verse reducido.

4.1.1.3. Productos sustitutos como amenaza

Como se ha comentado en el primer apartado, la diferenciación del producto constituye una barrera de entrada clave, lo que es percibido por los consumidores. Esta diferenciación del producto nace principalmente porque no existe en la actualidad una aplicación de ahorro-inversión destinada a los jóvenes con formación financiera. Por lo tanto, podemos afirmar que no existe ningún producto sustitutivo para INVERTING en la actualidad.

Debemos destacar que sí podemos encontrar por separado huchas virtuales que ayudan en el proceso de ahorro y los tradicionales *brokers* para la inversión, pero se trata de un proceso independiente y percibido como más arriesgado y desconocido por el usuario.

Respecto a la amenaza de productos sustitutos en un futuro, no creemos que vaya a ser alta, dado que pretendemos que INVERTING, a través de su atención personalizada a las necesidades de los usuarios, sea capaz de retenerlos. Pretendemos actualizarnos y crecer en atractivo cuantos más usuarios haya, a través del “boca a boca” y técnicas de marketing en los canales de comunicación. De esta forma, en el momento que apareciese una nueva aplicación, el coste de cambio para los usuarios sería alto y para la competencia de INVERTING sería difícil penetrar en el mercado.

4.1.1.4. Poder de negociación de clientes

Esta cuarta fuerza se basa en un análisis sobre el nivel de presión que los clientes pueden ejercer para lograr un precio más bajo del servicio ofrecido a una calidad superior.

Desde INVERTING creemos que el poder de negociación de los clientes es medio-alto, pero decreciente al aumentar la base de usuarios de la aplicación móvil. Con relación a las funcionalidades del servicio, estamos interesados en escuchar las peticiones o sugerencias que los clientes tengan sobre mejoras o novedades a introducir en la aplicación. Creemos que, para el correcto funcionamiento de la aplicación, es fundamental la adaptabilidad a los cambios o mejoras demandados. No obstante, el poder de negociación sobre el precio irá disminuyendo a raíz del aumento del número de usuarios que alcancemos, siendo en el momento de lanzamiento muy elevado por tratarse de un servicio diferenciado presente en un mercado sin oferta previa.

4.1.1.5. Poder de negociación de proveedores

Para analizar la última fuerza, podemos distinguir los siguientes proveedores:

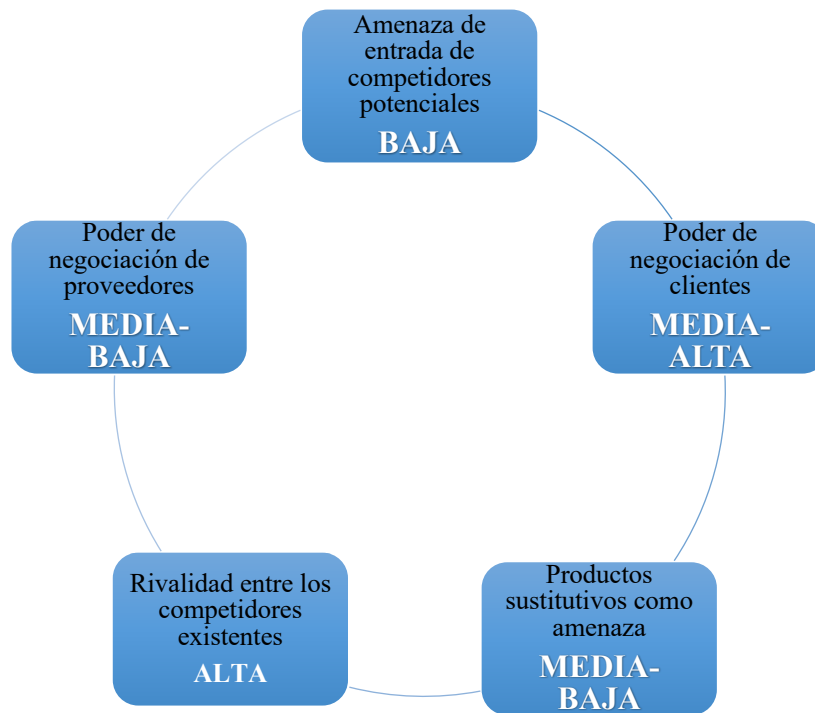
Tabla 14– Poder de negociación de los proveedores de INVERTING

PROVEEDORES	PODER DE NEGOCIACIÓN	ARGUMENTOS
PROVEEDORES DE SERVICIOS DE INVERSIÓN	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado con oferta amplia • Coste de cambio bajo • Importancia de la calidad en la prestación del servicio
PROVEEDORES DE MATERIAL Y EQUIPOS	BAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado con exceso de oferta • Coste de cambio bajo • Alta competencia, necesidad de precios bajos

Fuente: elaboración propia

La siguiente figura contiene el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado al negocio de INVERTING:

Figura 20- Cinco Fuerzas de Porter aplicadas a INVERTING

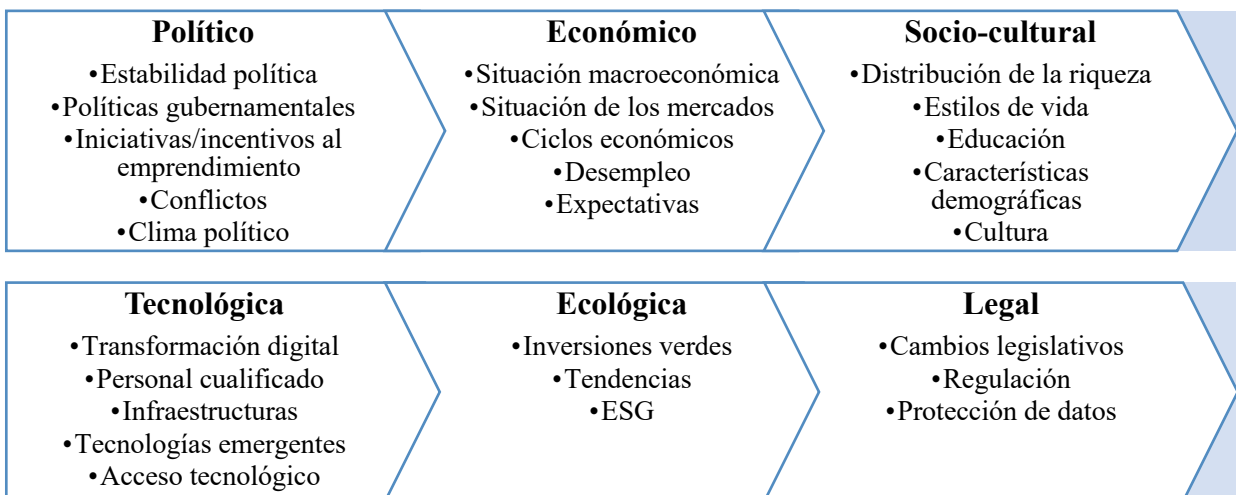


Fuente: elaboración propia a partir de Porter (2008)

4.1.2. Análisis PESTEL

Tras analizar el entorno macroeconómico del modelo de negocio de INVERTING, se han identificado los siguientes factores externos:

Figura 21- Análisis PESTEL aplicado a INVERTING



Fuente: elaboración propia

4.2. Análisis interno

Tras la realización del análisis externo del sector en el que se encuentra INVERTING, procedemos a realizar un análisis interno del negocio: primero, a través de un análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) y, a partir de las conclusiones obtenidas en el mismo, un diagnóstico de las líneas estratégicas a llevar a cabo por INVERTING en el futuro (Análisis CAME).

4.2.1. Análisis DAFO

Vamos a comenzar realizando un análisis de las debilidades y fortalezas de la empresa para luego analizar las amenazas y oportunidades que se le presentan en el entorno.

1. Debilidades

- La primera debilidad que podemos encontrar es la **falta de conocimiento técnico** de los miembros del equipo de INVERTING. Entre los cinco formamos un equipo multidisciplinar que engloba las disciplinas del Derecho, el análisis de datos y la Administración y Dirección de empresas, pero no contamos con el conocimiento tecnológico necesario para desarrollar la aplicación móvil. Por ello, uno de los recursos humanos fundamentales para el desarrollo del modelo de negocio es un programador informático que se encargue del diseño y el desarrollo de la aplicación. No obstante, aunque se trate de un experto externo al grupo, vamos a procurar que sea una persona que nos transmita confianza y que entienda nuestras necesidades y prioridades.

- La segunda debilidad que encontramos es **la alta dependencia del proyecto de los socios clave**. Si bien es cierto que pretendemos iniciarnos a través de las Redes Sociales y de forma directa transmitiendo personalmente nuestra propuesta de valor, las universidades y el *partnership* con Universia son canales de comunicación hacia los que tenemos una alta dependencia.

- Por último, destacamos la **falta de experiencia de los miembros del equipo**, tanto en la creación del negocio desde cero, como en el día a día de su funcionamiento, dado que

somos alumnos recién graduados. Para ello, necesitaremos tener una continua formación en la materia, así como un amplio conocimiento del sector y las necesidades existentes.

2. Fortalezas

Como puntos fuertes de INVERTING que constituyen una ventaja competitiva destacamos:

- **La diferenciación del producto:** como se ha señalado anteriormente, no existe en el mercado un producto con las mismas características que ofrece INVERTING, por lo que se trata de algo novedoso que busca atraer el interés del público objetivo para mantenerlo a largo plazo.

- **Nicho de mercado:** al tratarse de una aplicación creada por y para jóvenes, existe una cercanía que es percibida por el usuario. Podemos acceder más fácilmente a nuestro público objetivo porque nosotros nos encontramos en el rango de edad que pretendemos atraer.

- **Canales:** los canales utilizados para atraer a los usuarios son disruptivos frente a los ya utilizados por las aplicaciones ahorro y las de inversión existentes en el mercado. Instagram es una pieza clave en el plan de marketing y las universidades y Universia son una fuente de captación directa.

- **Compromiso del equipo:** el equipo está dispuesto a dedicar sus esfuerzos y su tiempo al desarrollo y expansión del negocio, a pesar de que cada uno de ellos va a tomar caminos profesionales diversos en un futuro próximo.

- **Seguridad de datos:** al ser una aplicación tecnología resulta clave el cumplimiento de los requisitos regulatorios que permita garantizar la seguridad en el tratamiento de datos personales y bancarios. Es fundamental que los usuarios perciban este mecanismo como seguro para el prestigio del negocio.

3. Amenazas

- Entre las amenazas que presenta el negocio podemos encontrar la **aparición de nuevas tecnologías** a través de Internet que hagan que nuestro modelo de negocio actual se vea obsoleto y obligado a reinventarse.

- También puede constituir una amenaza los posibles **cambios legislativos** en el ámbito de la inversión o la protección de datos que compliquen el mantenimiento del negocio inicialmente planteado. Por ejemplo, actualmente la regulación MIFID II no aplica directamente a INVERTING dado que tiene contratadas a empresas de servicios de inversión para asesorar y ejecutar las órdenes de los usuarios, siendo ellos los que deben cumplir con los requisitos regulatorios, pero pudiendo esta situación ser modificada.

- Por último, como hemos visto anteriormente, la **inversión necesaria para entrar como competidor en el mercado no es excesivamente alta**. Esta barrera de entrada puede hacer que se incremente la competencia y aparezcan modelos de negocio similares al de INVERTING, destinados a captar la misma cuota de mercado.

4. Oportunidades

- Respecto a las oportunidades del entorno, la **expansión de nuevos usuarios** es fundamental. Esto puede hacerse mediante la incursión en nuevos mercados. Aunque inicialmente sólo va a estar destinado al mercado español, en un futuro no se descarta la expansión a mercados extranjeros como el resto de Europa o Norteamérica.

- Por otro lado, la **transformación digital** en la que nos encontramos va a seguir desarrollándose, por lo que cada vez las tecnologías son accesibles a más número de personas y esto constituye una oportunidad de incremento de mercado.

- Por último, el desarrollo de **nuevos métodos de ahorro** (INVERTING *challenge*). Aspiramos a poder establecer un ahorro-inversión colectivo (bote colectivo) que pueda ser utilizado entre grupos de amigos o compañeros, así como un método de ahorro basado en el cambio de compañía de costes fijos como el caso de la luz, el gas, el teléfono....

Por tanto, el Análisis DAFO de INVERTING es el siguiente:

Figura 22– Análisis DAFO de INVERTING

Debilidades D	Amenazas A	Fortalezas F	Oportunidades O
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento técnico • Alta dependencia de los socios clave • Falta de experiencia del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición nuevas tecnologías • Cambios legislativos • Inversión inicial no excesivamente alta 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación de producto • Nicho de mercado • Canales adaptados • Compromiso del equipo • Seguridad de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión nuevos usuarios • Transformación digital • Nuevos métodos de ahorro

Fuente: elaboración propia

4.2.2. Análisis CAME

Una vez realizado el análisis DAFO, procedemos a realizar el análisis CAME, una herramienta utilizada para establecer el plan de acción en el ámbito estratégico del negocio a partir de las conclusiones obtenidas en el análisis DAFO. Se basa en corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

En la siguiente figura (Figura 23), podemos ver el Análisis CAME de INVERTING:

Figura 23- Análisis CAME de INVERTING

Corregir C	Afrontar A	Mantener M	Explotar E
<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un programador informático • Relaciones personales y directas con los socios clave • Continua formación y actualización en las novedades 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación constante a los cambios • Responsable legal interno o contratación de un asesor externo • Diferenciación del producto y <i>Brand loyalty</i> como barrera de entrada 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación del producto • Cercanía al público objetivo • Canales adaptados • Compromiso del equipo • Protección en la seguridad de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de usuarios en nuevos mercados • Adaptación tecnológica • Desarrollo de nuevos métodos de ahorro

Fuente: elaboración propia

4.3. Prioridades estratégicas y plan de acción

Un plan de acción establece las acciones a realizar teniendo en cuenta los objetivos fijados por los agentes involucrados en el negocio. Tras el análisis externo e interno de INVERTING y teniendo en cuenta los objetivos anteriormente detallados (*vid.* punto 3.2), pasamos a analizar el plan de acción para los próximos cinco años basado en las prioridades estratégicas del negocio:

Primer año (2021)

El primer año de INVERTING es fundamental para el desarrollo del producto final. Durante este periodo el objetivo principal será encontrar a profesionales que cuenten con los conocimientos necesarios para desarrollar la aplicación y la página web. En principio, serán dos los programadores informáticos contratados por INVERTING, pero no se descarta que en un futuro aumente el equipo. Para este paso es clave que se transmita la voluntad de crear una aplicación intuitiva y sencilla que provea servicios de calidad.

De igual modo, se establecerá durante este primer año un plan de comercialización y marketing mucho más detallado y se comenzará a testear al público objetivo, principalmente a través de Redes Sociales y encuestas, preparando el lanzamiento de la aplicación a través de los canales de comunicación.

Durante este período se comenzará a crear el contenido formativo, tanto en la aplicación como en los canales de comunicación, creando videos, publicaciones que serán utilizados una vez se haya lanzado al mercado la aplicación. Por último, se concluirán los convenios con las Universidades y Universia, así como con las plataformas de servicios de inversión.

Segundo año (2022)

Durante este segundo año pretendemos lanzar la aplicación al mercado nacional, para lo que haremos uso del plan de comercialización y marketing desarrollado durante el primer año. De igual modo, como equipo fundador pretendemos también comunicar de forma personal el proyecto, por lo que, principalmente a través de universidades, organizaremos charlas de presentación.

Se trata de un período que tiene como objetivo buscar la penetración en el mercado, para lo que es necesaria una adaptación rápida y eficiente y la obtención de *feedback* de los usuarios para corrección de errores e implementación de mejoras. De igual modo, vigilaremos la continua adaptación legal y la calidad en la prestación del servicio de los terceros externalizados.

Por último, deberemos revisar la evolución de los ingresos y los costes y compararlos con el plan financiero inicialmente elaborado. Para el primer año habremos realizado ya una ronda de financiación que, junto con la aportación de capital de los socios, sumará 230.000 euros. Si las necesidades son mayores deberemos ir a una segunda ronda de financiación por la diferencia y el déficit del tercer año, pero si son menores servirán para cubrir todas o parte de las pérdidas del tercer año.

Tercer año (2023)

Para el tercer año esperamos tener un producto maduro consolidado en el mercado nacional. Seguiremos con la corrección de errores y mejora del producto para conseguir mayor número de usuarios y presencia en el mercado.

En función de las necesidades de financiación evaluadas en el segundo año concurriríamos o no a una segunda ronda de financiación para conseguir fondos.

Cuarto y quinto año (2024-2025)

Durante este año, de acuerdo con las estimaciones iniciales, empezaríamos a conseguir beneficios. No obstante, deberemos revisar las previsiones con los resultados obtenidos para ver si este escenario se cumple o no.

A partir del cuarto año podemos comenzar a evaluar las oportunidades internacionales de la aplicación, prestando especial atención a la gestión de costes y consecución de ingresos y al tamaño del equipo (fase de consolidación y expansión).

Por último, con el objetivo de convertir la aplicación en líder del mercado (nacional e internacional) se buscará una innovación en los servicios ofertados hasta el momento realizando una planificación y evaluación para los próximos 5 años. Se trabajará por conocer e implementar las necesidades aún no cubiertas de los jóvenes y se estudiará extender la aplicación de un ámbito meramente individual a individual y colectivos (métodos de ahorro comunes e inversión en forma de bote colectivo).

Riesgos

INVERTING se enfrenta a diferentes riesgos ante el lanzamiento del proyecto. Se han identificado los más relevantes y podemos clasificarlos en:

- Riesgos tecnológicos y de producto: son aquellos que consisten en que el servicio ofertado no es aceptado por el público objetivo o existen nuevas tecnologías que hacen que el modelo de negocio no se adapte y se quede obsoleto.

- Riesgos de capital humano: si bien es cierto que al principio el equipo estará compuesto mayoritariamente por los miembros fundadores, una pérdida de eficiencia y calidad en la atención al cliente puede provocar una pérdida de usuarios.

- Riesgos legales: cambios en la legislación o regulación específica del sector que pueden afectar a diversos aspectos del modelo de negocio (p.e. protección de datos o asesoramiento financiero).

5. CONCLUSIONES

Tras la realización del presente Trabajo de Fin de Grado, es posible dar respuesta a los objetivos específicos establecidos en capítulo uno y extraer las conclusiones tanto relativas al modelo de negocio, como al sector concreto en relación a nuestra *start-up* INVERTING.

Respecto al primero objetivo, proceder a analizar el impacto de Internet en las nuevas TIC y la aplicación de la tecnología al mundo financiero, hemos comprobado que los acontecimientos de los últimos meses han obligado a las empresas y a los particulares a agilizar procesos y llevar a cabo todo tipo de actividades *online*, lo que indudablemente ha acelerado el proceso de transformación digital que veníamos sufriendo desde la década de los setenta. Las consecuencias de esta transformación en el sector financiero son principalmente un incremento en la eficiencia e innovación en los procesos, eliminando procesos dilatados por la necesidad de intermediarios y fomentando una relación más directa con el destinatario final del producto o servicio. Por otro lado, la pérdida de confianza en las entidades financieras tradicionales (y sus instrumentos) a raíz de la crisis financiera se presenta como uno de los grandes catalizadores de la aparición del sector *fintech*. Por último, especialmente relevante es para este Trabajo de Fin de Grado el conocer la regulación a la que se encuentran sometidos estos agentes tecnológicos, siendo esta menor que la que presentan los bancos tradicionales y posibilitando una reducción de costes y un aumento de competencia en el sector.

En relación con el segundo objetivo de identificar las oportunidades y desafíos futuros dentro de la industria de las *fintech*, debemos tener presente que la aplicación de las tecnologías a las finanzas supone una alteración de los sectores y la aparición de nuevas oportunidades y modelos de negocio. El mercado en el que opera INVERTING presenta grandes oportunidades de entrada a través del uso de la tecnología, dado que en la actualidad no existen plataformas adecuadas para adaptarse a la necesidad de los jóvenes de comenzar en el hábito del ahorro destinado a la inversión. Se trata de un nicho de mercado que no se ve reflejado en las plataformas existentes en la actualidad porque no cumple los estándares previstos para la mayoría de los usuarios, no cuenta con gran capacidad económica y no ha

tenido contacto previo con el mundo financiero, lo que provoca rechazo y abandono por parte de algunos usuarios. Por tanto, las oportunidades presentes en la industria que se presentan como una gran ventaja competitiva para la aplicación que las integre pueden resumirse en una: adaptación a las necesidades y circunstancias de un público joven.

El tercer objetivo sobre la propuesta de valor de INVERTING ha sido respondido al haber analizado los nueve pasos del *Business Model Canvas*. A continuación, podemos ver las conclusiones más significativas:

- La propuesta de valor consiste en la creación de una start-up basada en la tecnología de las aplicaciones móviles que permita incentivar el ahorro destinado a la inversión en los jóvenes a la vez que mitigar la desinformación existente sobre el mundo de las finanzas.

- La aplicación se encuentra dirigida a jóvenes del mercado español de entre 18 y 38 años que no han visto sus necesidades cubiertas por los principales competidores. Puede tratarse de usuarios que tengan dinero ahorrado y busquen invertirlo o usuarios que necesiten la obtención de fondos específicos para ese proceso de inversión, siendo el principal segmento de clientes de INVERTING este último.

- En el proceso del ahorro el usuario podrá elegir entre diversos métodos de ahorro, desde los más tradicionales como aportación fija o redondeo hasta aquellos que solamente podrá encontrar en INVERTING: INVERTING CHALLENGED. Respecto a la inversión, se trata de instrumentos con menor coste que los habitualmente ofertados, dividiéndose en ETFs de sectores específicos, de small caps y criptomonedas.

- Los canales de comunicación adaptados a nuestro público objetivo son fundamentales para transmitir nuestra propuesta de valor y conseguir un número de descargas y usuarios activos que permita el desarrollo del modelo de negocio, por lo que, junto con los canales de distribución, constituyen las alianzas clave de INVERTING. Las Redes Sociales se presentan como esenciales, pero las universidades y el partnership con Universia son unas herramientas que destacan por su gran alcance y cercanía con los jóvenes.

- El diseño, desarrollo y mantenimiento de la aplicación constituyen una de las actividades clave del negocio, por lo que, dada la escasa formación del equipo fundador en la materia, deberán ser realizadas por un equipo técnico formado por dos personas externas.

El cuarto objetivo corresponde al análisis estratégico de INVERTING, del que se ha llegado a la conclusión de que en el sector de las *fintech* existe una oportunidad de negocio. En primer lugar, en relación al análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se muestra que la rivalidad entre los competidores existentes es baja, principalmente debido a la falta de competidores directos en la industria y la diferenciación del producto. El análisis PESTEL señala como grandes factores del entorno macroeconómico la inestabilidad política, las tendencias de inversión, los cambios regulatorios, la transformación digital, la distribución de riqueza y estilos de vida y la situación macroeconómica y de los mercados, entre otros. Por otro lado, el análisis DAFO nos ha permitido analizar a fondo nuestras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, para posteriormente mediante el análisis CAME, establecer un plan de acción para cada una de ellas.

Las conclusiones de estos dos últimos análisis son las siguientes:

- La principal debilidad que encontramos es la falta de conocimiento técnico de los miembros del equipo de INVERTING, para lo que contrataremos a un equipo de expertos informáticos.
- La amenaza que presenta un mayor riesgo es la aparición de nuevas tecnologías a través de Internet que conviertan nuestro modelo de negocio en obsoleto, para lo que se debe trabajar por nuevas actualizaciones y mejoras de la aplicación constantemente.
- La fortaleza más destacada es la diferenciación del producto, por lo que para mantenerla deberemos estar atentos y adaptarnos a las necesidades de nuestro público objetivo.
- Por último, consideramos como una gran oportunidad a explotar la transformación digital que sigue sucediendo en numerosos sectores, así como la expansión a nuevos mercados, para lo que el crecimiento y la captación de nuevos usuarios son fundamentales.

El último objetivo corresponde a la elaboración de un plan de acción para los próximos cinco años, habiéndose obtenido las siguientes conclusiones:

- Durante los tres primeros años será fundamental el desarrollo del producto final de acuerdo con unos estándares de calidad y sencillez, trabajando por una continua mejora y adaptación a través del feedback recibido del mercado. De igual modo, el plan de comercialización y marketing cobra especial importancia, así como un crecimiento en el mercado nacional y la revisión de las expectativas y necesidades financieras.

- Los dos últimos años serán dedicados a la evaluación de las oportunidades de mercado, la innovación del servicio ofertado y la revisión de las necesidades de personal y financieras.

- Por último, se deben vigilar los principales riesgos identificados, como son los tecnológicos o los de capital humano, entre otros.

Tras este análisis, podemos concluir que INVERTING se presenta como una aplicación disruptiva que pretende solucionar los problemas de los más jóvenes en relación con la falta de capacidad de ahorro y conocimiento sobre el mundo de la inversión, permitiendo que vayan creando unos hábitos de ahorro aplicables en su ámbito personal y comprendiendo el mundo de la inversión financiera como una fuente de ingresos económicos.

Somos conscientes de que se trata de un proyecto ambicioso que necesitará de gran dedicación e inversión de tiempo y recursos, pero consideramos que nos encontramos ante una gran oportunidad de negocio que puede ser viable e implementarse en el mercado en un futuro no muy lejano.

6. BIBLIOGRAFÍA:

- Adventurees (2020). *Toolkit* Goldsmith. Obtenido el 22 de octubre de 2020 de <https://www.adventurees.com/>
- Alameda, T. (2020). *Fintech*, el lado de las finanzas que despierta más simpatías. *BBVA*. Obtenido el 19 de enero de 2021 de <https://www.bbva.com/es/fintech-el-lado-de-las-finanzas-que-despierta-mas-simpatias/>
- Álvarez Meza, W. (2017). Regulación de la industria *fintech*: análisis comparado de los desafíos normativos para medios de pago en España y Perú. *Colegio Universitario de Estudios Financieros*. Obtenido el 31 de marzo de 2021 de https://biblioteca.cunef.edu/files/documentos/TFM_MUDB_2017-10.pdf
- Ast, F. (2020). Dinero Móvil: el Caso M-Pesa y la Inclusión Financiera en África. *Medium*. Obtenido el 31 de marzo de 2021 de <https://medium.com/astec/m-pesa-y-el-dinero-m%C3%B3vil-inclusi%C3%B3n-financiera-en-la-lucha-contra-la-pobreza-67e00ea7e0bb>
- Baena, E., Jairo, J., y Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Revista Scientia et Technica*, Vol. 9 (23), pp. 61-66.
- Belloch, C. (2012). Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el Aprendizaje. Universidad de Tecnología Educativa (UTE). *Universidad de Valencia*. Obtenido el 19 de enero de 2021 de <https://www.academia.edu/download/31932340/TIC.pdf>
- Cassinello, N., Conte, I. C., Jiménez, J. W. I., y del Villar, C. L. (2018). El desarrollo de las soluciones Fintech en España. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, N° 101.
- Claessens, S., Frost, J., Turner, G., Zhu, F. (2018). Mercados de financiación *fintech* en todo el mundo: tamaño, determinantes y cuestiones de política. *Informe Trimestral de BPI*. Obtenido el 19 de enero de 2021 de https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1809e_es.pdf
- CNMV (2021). Glosario financiero: inversores cualificados y no cualificados. Obtenido

- el 4 de febrero de 2021 de <https://www.cnmv.es/Portal/Inversor/Glosario.aspx?id=0&letra=I&idlng=1>
- Cubillos, D. S. (2009). Origen, historia y evolución de las TICs. *Tecnología de la Información y Comunicación*. Obtenido el 19 de enero de 2021 de <https://sites.google.com/site/ticsyopal5/assignments>
- Cuya, M.L. (2018). La disrupción de las *start-ups FinTech* en el mundo financiero. *Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (UCPC)*. Obtenido el 19 de enero de 2021 de http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/70687/La_disrupci%C3%B3n_de_las_startups_FinTech_en_el_mundo_financiero.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dirección General de la Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2020). Herramienta DAFO. Obtenido el 17 de enero de 2021 de <https://dafo.ipyme.org/Home>
- Duro, S. (2020). ¿Qué es la Transformación Digital y cuáles son las fases de la digitalización de una empresa? Obtenido el 19 de enero de 2021 de <https://josefacchin.com/transformacion-digital/>
- Encinas, M. (2021). Un salto de cinco años en un puñado de meses. *El Diario Vasco*. Obtenido el 19 de enero de 2021 de <https://www.diariovasco.com/gipuzkoa/salto-cinco-anos-20210117205128-nt.html>
- Fernández de Lis, S. y Ortún, P. U. (2018). Transformación digital y competencia del sector financiero. *Revista de Economía: Información Comercial Española*. N° 905, pp. 73-82.
- Fortuño, M. (2018). Las Fintech y la regulación: la banca busca hundirlas en papeleo. *El Blog Salmón*. Obtenido el 31 de marzo de 2021 de <https://www.elblogsalmon.com/productos-financieros/fintech-regulacion-banca-busca-hundirlas-papeleo>
- Hiru (sin fecha). Internet y las Tecnologías de la Comunicación. *Hiru.eus*. Obtenido el

31 de marzo de 2021 de <https://www.hiru.eus/es/tecnologias-para-la-informacion-y-la-comunicacion/internet-y-las-tecnologias-de-la-comunicacion>

Martín, J. (2018). ¿Entiendes las Cinco Fuerzas? *Cerem International Business School*.

Obtenido el 19 de febrero de 2021 de <https://www.cerem.es/blog/entiendes-las-cinco-fuerzas>

Ocampo, M. (2017). *Fintech: tecnología financiera. INCyTU*. N° 006. Obtenido el 19 de enero de 2021 de

https://www.foroconsultivo.org.mx/INCyTU/documentos/Completa/INCYTU_17-006.pdf

Ontiveros, E., Enríquez, A. M., Jimeno, M.A.N. y Fernández, E. R. (2011). Las TIC y el sector financiero del futuro: relación entre el sector financiero y las TIC. N° 32, pp. 45-50.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Ed. John Wiley y Sons. Hoboken, NJ, Estados Unidos.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., Papadacos, T., Kyhnau, J. et al. (2015). Value Proposition Design: How to create products and services consumers want. *Journal of Business Models*. Vol. 3 (1), pp. 81-89.

Peiró, R. (2020). Análisis PEST. *Economipedia*. Obtenido el 17 de enero de 2021 de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

Porter, M. (1980). *Estratégica competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed: Patria, México.

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 86 (1), pp. 78-93.

ResearchGate (2019). Factores que integrar el Análisis PESTEL. Obtenido el 17 de enero de 2021 de https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Factores-que-integral-el-analisis-PESTEL-para-determinar-los-factores-que_fig3_333516542

Ries, E. (2012). *El método Lean Start-up*. Ed. Deusto Ediciones S.A.

- Rivero, M. (sin fecha). Matriz DAFO o FODA: herramienta estratégica con plena vigencia. Obtenido el 17 de enero de 2021 de http://www.academia.edu/download/56507121/Matriz_FODA_herramienta_para_la_estrategia_Dra._Magda_Rivero_mayo_2018.pdf
- Rodríguez, J.L. e Hinojo, P. G. (2019). Oportunidades de la tecnología aplicada a los mercados financieros: el fenómeno fintech. *Boletín económico, Información Comercial Española*. N° 3109 pp. 15-28.
- Rubio, A. (2016). El ahorro entre los y las jóvenes: algunos datos. Obtenido el 17 de enero de 2021 de <https://www.fad.es/planetajoven/el-ahorro-entre-los-y-las-jovenes-algunos-datos/>
- Ruiz, M. (2020). ¿Qué es el análisis CAME, estrategia de negocio? Obtenido el 17 de enero de 2021 de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-came/>
- Semana (2015). Más de ochocientos millones de jóvenes adultos aún dependen de sus padres. Obtenido el 17 de enero de 2021 de <https://www.semana.com/internacional/articulo/adultos-jovenes-mundo-aun-dependen-padres/208091/>
- Sepúlveda, A. (2019). Esta *start-up* quiere enseñar a los *millennials* la cultura de la inversión. *El Confidencial*. Obtenido el 17 de enero de 2021 de https://www.elconfidencial.com/sociedad/2019-09-02/santander-futuro-personas-millennials-inversion-bra_2188343/
- The Power MBA (2020). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. Obtenido el 17 de enero de 2021 de <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>
- Tintoré, E. (2020). Fomentar el ahorro de los jóvenes es vital para su futura jubilación. *La Vanguardia*. Obtenido el 17 de enero de 2021 de <https://www.lavanguardia.com/economia/20201209/6107739/fomentar-ahorro-jovenes-vital-futura-jubilacion-brl.html>
- Trenza, A. (2020). Análisis PESTEL. Qué es y para qué sirve. Ejemplo. *Ana Trenza Miss Finanzas*. Obtenido el 19 de febrero de 2021 de <https://anatrencia.com/analisis->

[pestel/](#)

Universia (2021). ¿Quiénes somos? Obtenido el 4 de febrero de 2021 de <https://www.universia.net/es/quienes-somos.html>

7. ANEXOS

ANEXO I: Encuesta inicial en Instagram (RRSS)

Cuestionario:

Ahorro e inversión en jóvenes

¡Hola! Somos un grupo de jóvenes emprendedores que queremos ayudarte a entender el mundo financiero desde cero. Estamos desarrollando una App de ahorro e inversión y nos gustaría conocer mejor tus gustos y necesidades para poder ofrecerte un servicio de calidad ¿Nos ayudas?

¡Muchas gracias por participar!

***Obligatorio**

Indica tu sexo *

Hombre

Mujer

Otro: _____

[Solicitar acceso de edición](#)

Indica tu edad *

Tu respuesta _____

¿A qué te dedicas? *

- Estudio
- Trabajo
- Otro:

¿Cuál es tu nivel de ingresos mensual? *

- 0-300 €
- 300-500 €
- 500 - 800 €
- 800-1.200 €
- 1.200-1.500 €
- +1.500 €

¿Sueles ahorrar? *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

¿Por qué? *

- Mis ingresos son muy bajos
- Soy poco constante
- Prefiero no hacerlo
- Soy muy constante
- Me gusta planificar mis gastos futuros
- Mis ingresos son altos, me lo puedo permitir

¿Sueles invertir parte de tus ingresos? *

- Siempre que puedo
- Normalmente no, aunque alguna vez lo he hecho
- Nunca he invertido

¿Utilizas alguna App que te ayude con tus finanzas? *

Sí

No

Si la utilizas, ¿qué piensas de las cantidades de inversión mínimas? (Ej. no se admiten operaciones de menos de 100 euros)


1 2 3 4 5

Muy bajas Muy altas

¿Y de las comisiones por operación?

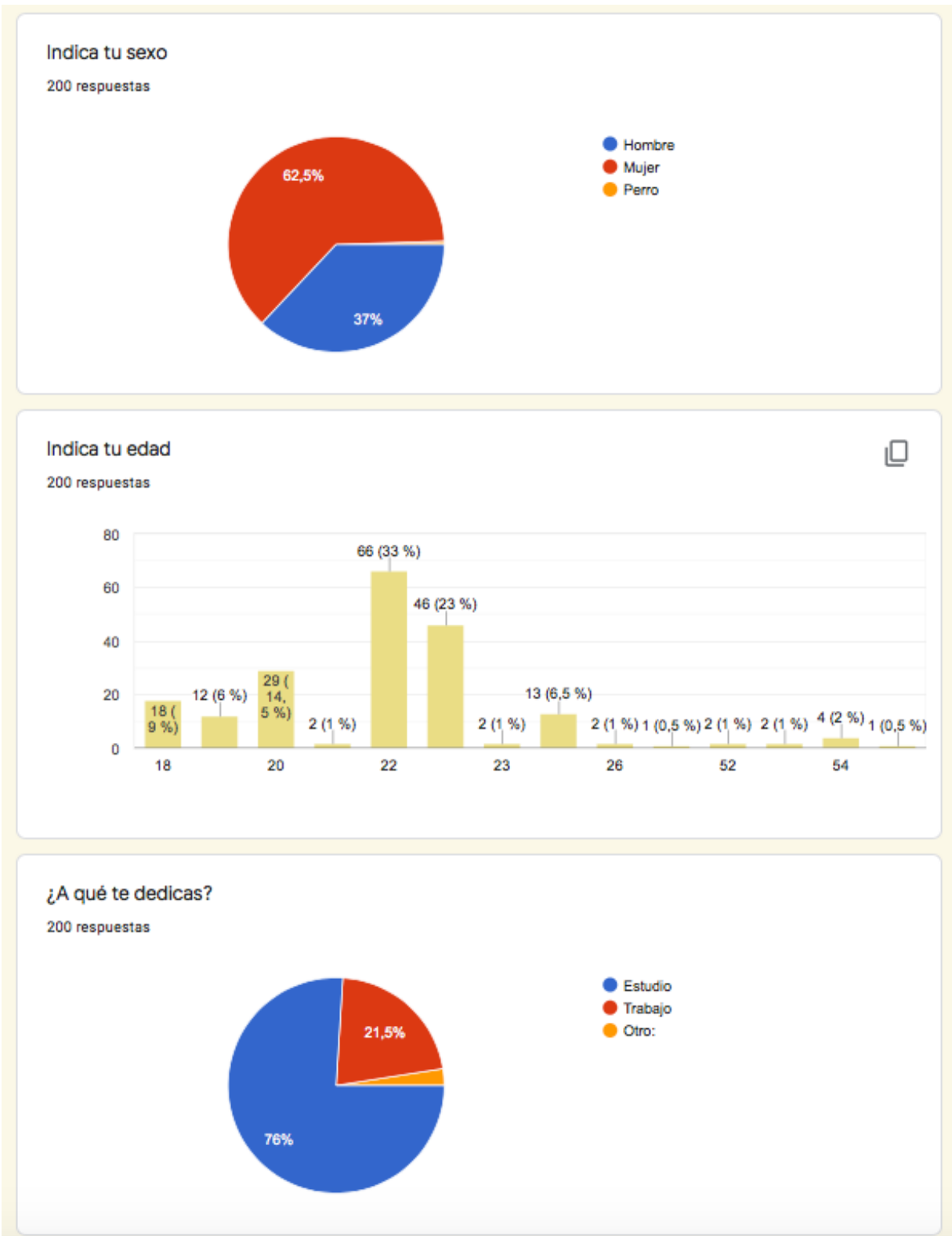
1 2 3 4 5

Muy bajas Muy altas

 Página 1 de 1

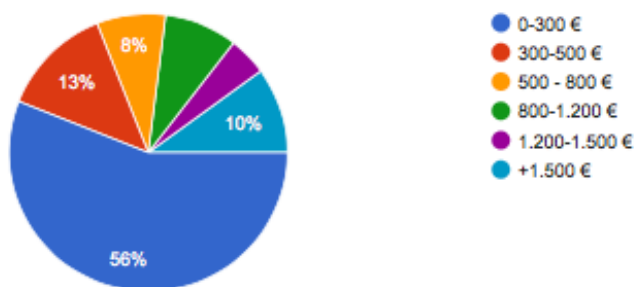
Enviar

Resultados de la encuesta:



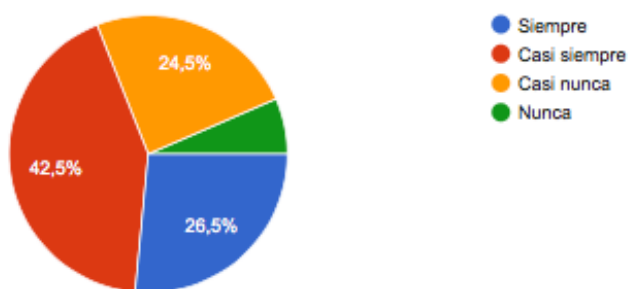
¿Cuál es tu nivel de ingresos mensual?

200 respuestas



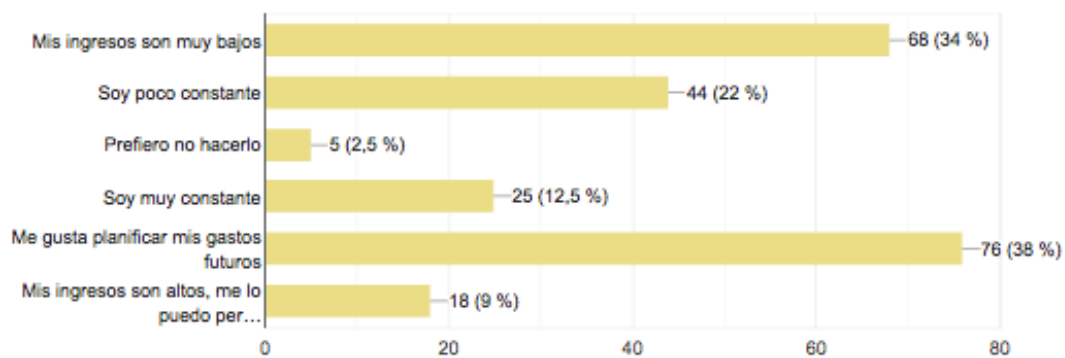
¿Sueles ahorrar?

200 respuestas



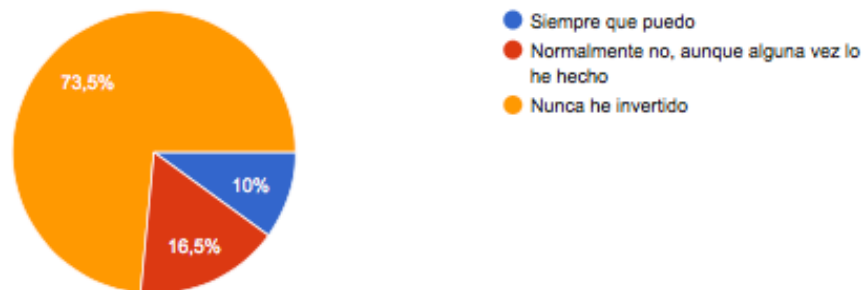
¿Por qué?

200 respuestas



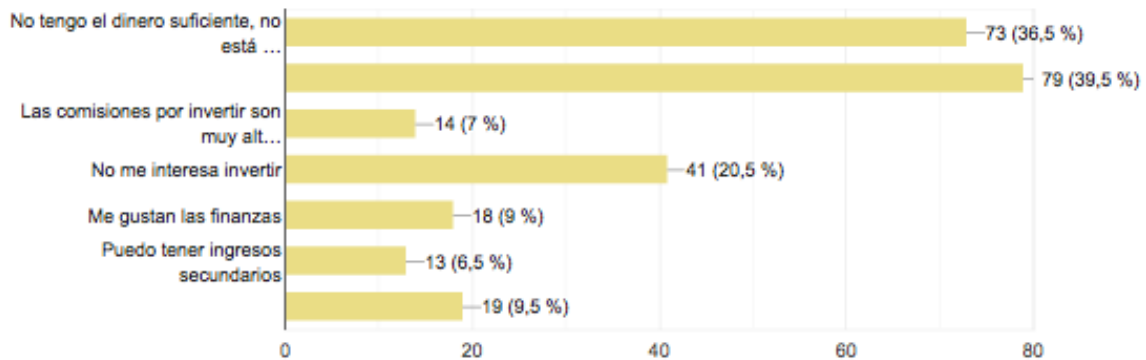
¿Sueles invertir parte de tus ingresos?

200 respuestas



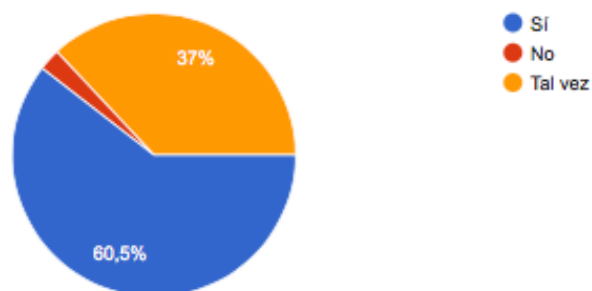
¿Por qué?

200 respuestas



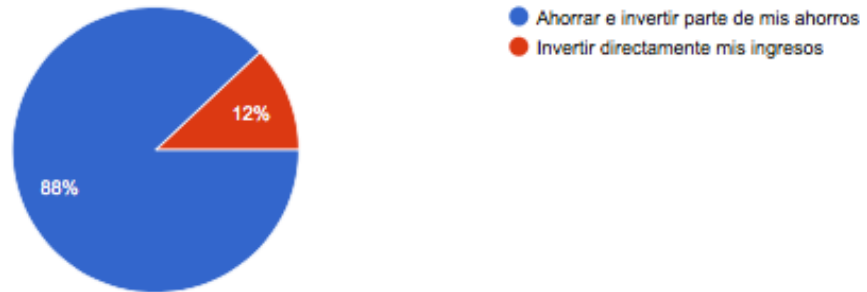
¿Invertirías si pudieras hacerlo de manera segura y sencilla?

200 respuestas



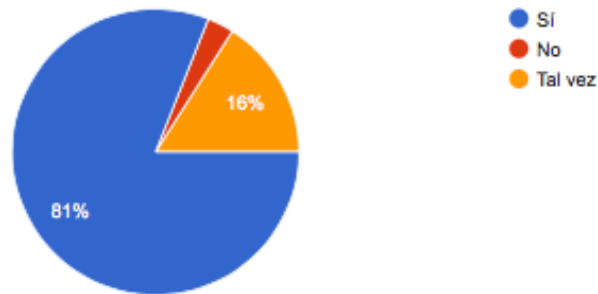
¿Qué preferirías?

200 respuestas



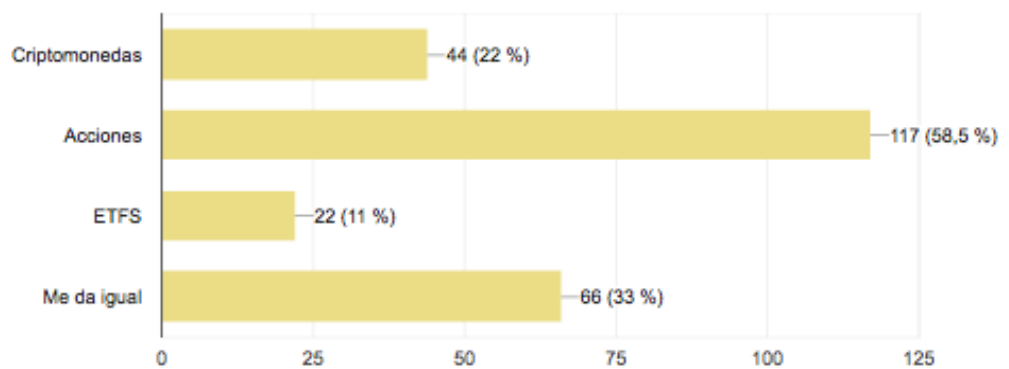
¿Te sería útil contar con información financiera básica y sencilla?

200 respuestas



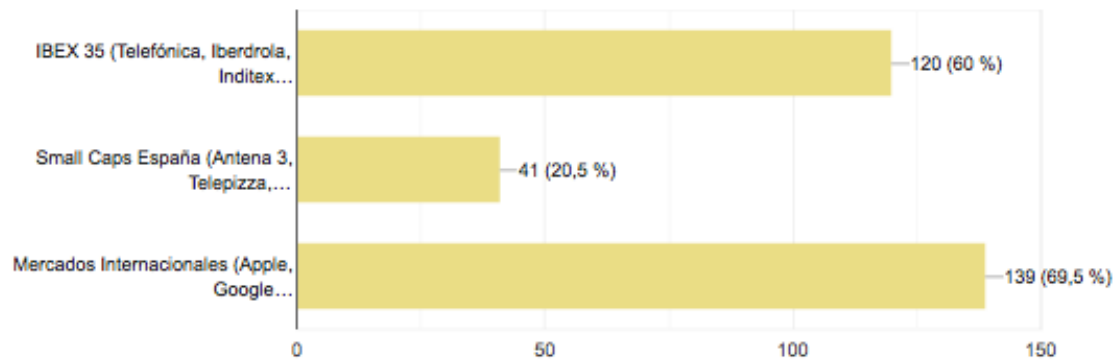
¿En qué preferirías invertir?

200 respuestas



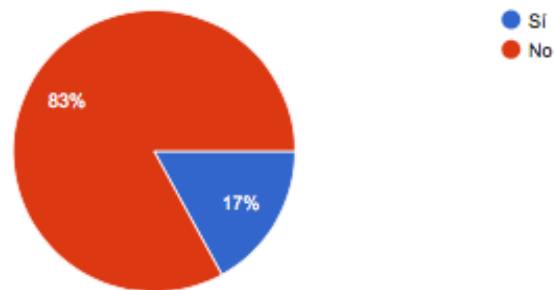
Y, ¿en qué mercados?

200 respuestas



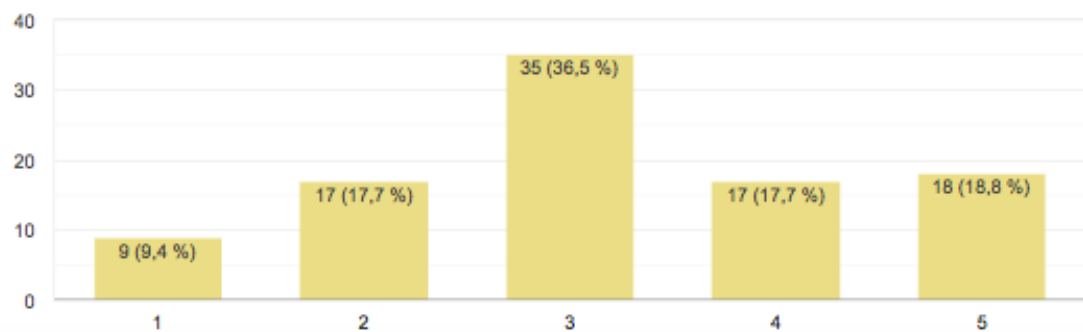
¿Utilizas alguna App que te ayude con tus finanzas?

200 respuestas



Si la utilizas, ¿qué piensas de las cantidades de inversión mínimas? (Ej. no se admiten operaciones de menos de 100 euros)

96 respuestas



¿Y de las comisiones por operación?



94 respuestas

