

Universidad del Rosario



Dream Builder

Programa avanzado de formación empresarial:
Innovación en Marketing y Gerencia de Producto

Dionny Montejo Ruíz
Lizeth Daniela Cortés Audor
Mariana Jiménez Moreno

Bogotá
2016

Universidad del Rosario



Dream Builder

Programa avanzado de formación empresarial:
Innovación en Marketing y Gerencia de Producto

Dionny Montejo Ruíz
Lizeth Daniela Cortés Audor
Mariana Jiménez Moreno

Andrés Daniel Rojas Rincón

Administración de negocios internacionales

Bogotá

2016

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	9
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
1. INTRODUCCIÓN.....	12
2. EXPLICACIÓN DE APLICACIÓN DE SERVICIOS.....	13
2.1 Aplicación Dónde Parquear	13
2.2 Aplicación presupuesto- bancos (Mi Banco)	16
2.3 Aplicación Transmillas	21
3. ¿CUÁL ESCOGEN Y POR QUÉ?	25
4. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA APLICACIÓN A LANZAR.....	27
5. DEFINICIÓN DE VENTAJA A DESARROLLAR.....	29
6. ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER (5 FUERZAS).....	30
6.1 Amenaza de nuevos entrantes o jugadores.....	30
6.2 Poder de negociación de los compradores	32
6.3 Amenaza de productos sustitutos	33
6.4 Poder de negociación de los proveedores	34
6.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	35
6.6. Calificación integral de la industria	37
7. ANÁLISIS DEL IMPACTO META MERCADO (PESTAL).....	38
7.1 Político/legal.....	38
7.2 Económico.....	39
7.3 Social.....	40

7.4 Tecnológicos	41
7.5 Ambientales.....	42
8. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	43
8.1 Modelo de encuesta aplicada.....	44
9. CONCEPTO	49
9.1 Objetivos de la prueba de concepto.....	49
10. ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
10.1 Intención de compra	50
10.2 Segmentos de mercado.....	55
10.3 Precio estimado	62
10.4 Nivel de diferenciación, innovación percibida por el cliente.....	64
10.5 Identificación de productos competidores y sustitutos	69
10.6 ¿Deben hacerse ajustes al producto/servicio? ¿Por qué?	71
11. PROPUESTA DE VALOR.....	74
11.1 Precio.....	75
11.2 Novedad	75
11.3 Calidad	76
11.4 Conveniencia.....	76
11.5 Marca/status	77
11.6 Desempeño	77
11.7 Reducción de riesgo	78
11.8 Reducción de costes	78
11.9 Diseño.....	78
11.10 Customización.....	79
12. CANVAS	79

12.1 Clientes.....	80
12.2 Propuesta de valor	81
12.3 Canales de distribución	82
12.4 Relación con los clientes	82
12.5 Fuentes de ingreso.....	83
12.6 Recursos clave.....	84
12.7 Actividades clave	84
12.8 Asociaciones clave	85
12.9 Estructura de costos.....	85
13. MODELO FINANCIERO	86
13.1 Inversión inicial.....	86
13.2 Costos Anuales.....	88
13.3 Ingresos soñadores	90
13.4 P y G.....	93
13.5 Información relevante para el inversionista	94
14. CONCLUSIONES	96
15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Valoración de oportunidad Dónde Parquear</i>	14
Tabla 2	<i>Valoración de oportunidad Mi Banco</i>	17
Tabla 3	<i>Paquete vs Millas acumulables</i>	22
Tabla 4	<i>Millas acumulables vs Pasajes redimibles</i>	22
Tabla 5	<i>Valoración de oportunidad Transmillas</i>	23
Tabla 6	<i>Amenaza de nuevos entrantes o jugadores</i>	31
Tabla 7	<i>Poder de negociación de los compradores</i>	32
Tabla 8	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	34
Tabla 9	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	35
Tabla 10	<i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	36
Tabla 11	<i>Calificación integral de la industria</i>	38
Tabla 12	<i>Tenencia de cuenta bancaria y gusto por una aplicación en pro del ahorro</i>	50
Tabla 13	<i>Aceptación de una App como Mi Banco e innovación de la aplicación</i>	51
Tabla 14	<i>Tenencia de cuenta bancaria y disposición a pagar</i>	52
Tabla 15	<i>Tenencia y disposición a pagar versus el porcentaje que pagarían</i>	52
Tabla 16	<i>Edad vs número de cuentas bancarias</i>	56
Tabla 17	<i>Edad vs gusto por la aplicación</i>	59
Tabla 18	<i>Formas en que los usuarios pagan sus obligaciones financieras</i>	69
Tabla 19	<i>Precio de venta del soñador por categoría</i>	75
Tabla 20	<i>Activos Intangibles</i>	86
Tabla 21	<i>Campaña de lanzamiento</i>	86
Tabla 22	<i>Equipos y oficina</i>	87
Tabla 23	<i>Equipo de cómputo</i>	87
Tabla 24	<i>Costos Anuales</i>	88
Tabla 25	<i>Gastos en publicidad por año</i>	89
Tabla 26	<i>Pagos de servicios públicos</i>	90
Tabla 27	<i>Número, precio de venta e ingresos soñadores por año</i>	90
Tabla 28	<i>Categoría del servicio por número de personas y porcentajes</i>	92

Tabla 29 <i>Presupuesto y gastos Dream Builder</i>	93
Tabla 30 <i>Inversión necesaria</i>	94
Tabla 31 <i>Indicadores financieros</i>	95
Tabla 32 <i>Costo Financiero</i>	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1 <i>Poseedor de una cuenta bancaria</i>	55
Gráfica 2 <i>Edad de los encuestados</i>	56
Gráfica 3 <i>¿Qué tipo de manejo tiene en su cuenta?</i>	57
Gráfica 4 <i>¿Por qué ahorran?</i>	58
Gráfica 5 <i>¿Para qué ahorran?</i>	59
Gráfica 6 <i>¿Ha usado aplicaciones móviles donde maneje dinero para pago de cuentas?</i>	60
Gráfica 7 <i>Disposición a pagar por una aplicación que permita pagar servicios públicos</i>	62
Gráfica 8 <i>Porcentaje dispuestos a pagar por el servicio</i>	63
Gráfica 9 <i>¿Considera que la aplicación es innovadora?</i>	64
Gráfica 10 <i>¿Para usted es importante el ahorro?</i>	65
Gráfica 11 <i>Facilidad de ahorro</i>	65
Gráfica 12 <i>Porcentaje de los ingresos destinados al ahorro</i>	66
Gráfica 13 <i>¿Qué es lo que más le llama la atención de la aplicación?</i>	67
Gráfica 14 <i>¿Qué es lo que menos le gusta?</i>	67

GLOSARIO

- Content Marketing: un enfoque de mercadeo centrado en crear y distribuir contenido personalizado que sea oportuno y coherente para atraer la atención de un mercado ya identificado y poder generar interacción con ellos.
- Dream Builer: se entiene como “constructor de sueños”, haciendo referencia el nombre de la aplicación en español.
- EBITDA: un indicador financiero, que indica el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.
- Innovación: hace referencia a cualquier proceso que se mejore o se realice de una nueva manera. También se entiende como innovación cualquier cosa que un consumidor perciba como nuevo.
- Lead: se entiende como el enlace que contiene información sobre un consumidor y sus preferencias, y dicha información es producida por una organización para ser vendida a otra.

RESUMEN

A lo largo del presente trabajo, se podrá evidenciar cómo nace la aplicación Dream Builder. Para poder tener una idea sólida sobre el negocio propuesto, se realizaron diversas actividades para determinar si era posible o no la aplicación. Desde un inicio se pensó en tres ideas diferentes: una de ellas era *Dónde Parquear*, que buscaba facilitar la búsqueda de parqueaderos a las personas. La segunda, fue *Mi Banco*, la cual pretendía en una sola aplicación incentivar el ahorro, controlar el presupuesto, pago de servicios público y obligaciones financieras en general, y pagar cuentas en los restaurantes directamente desde el celular débitándose de la cuenta de ahorros. La tercera aplicación fue *Transmillas*, ésta quería incentivar el uso del servicio público, Transmilenio, por medio de millas redimibles.

Una vez analizados los pros y los contras de cada aplicación la que más llamó la atención fue *Mi Banco*, pues esta permite incentivar el ahorro en los colombianos. Por tal motivo, fue la aplicación escogida. No obstante, al realizar la respectiva investigación de mercados, las entrevistas y encuestas a nuestro segmento escogido, nos dimos cuenta que la idea inicial que se tenía con *Mi Banco*, debíamos modificarla para tener algo más sólido. Decidimos enfocarnos únicamente en la parte del ahorro y llegar a los usuarios por medio de las emociones.

De lo anterior, nace Dream Builder, una aplicación enfocada a enseñar a los colombianos a controlar su presupuesto y ahorrar por sus sueños. La idea es que con Dream Builder, el soñador, como lo llamamos, tenga la posibilidad de ahorrar para lo que desee. Las categorías más importantes para ellos son, viajes, carros, bienes raíces, y las entidades bancarias. Por esta razón, decidimos enfocarnos en ellas y ayudar al soñador, creando un plan financiero en un determinado tiempo según los abonos que hiciera cada uno. Además de esto Dream Builder es personalizada para los diferentes gustos de los soñadores.

Palabras claves: Innovación, aplicación, cuentas móviles, ahorro, control de presupuesto, educación financiera, sueños.

ABSTRACT

Throughout the present work, it will be possible to demonstrate how the Dream Builder application is born. In order to have a solid idea about the proposed business, various activities were carried out to determine whether or not the application was possible. From the beginning it was thought of three different ideas: one of them was *Where to Park*, that it looked for to facilitate the search of parking places to people. The second one was *My Bank*, which in a single application was intended to encourage savings, control the budget, the payment of public services and general financial obligations, and to pay bills in restaurants directly from the mobile charging the saving accounts. The third application was *Transmillas*, this one wanted to encourage the use of the public service, Transmilenio, by means of redeemable miles.

Once analyzed the pros and cons of each application, the one that attracted the most attention was *My Bank*, as this allows to encourage savings in colombian . For this reason, it was the chosen application. However, when conducting the respective market research, interviews and surveys to our chosen segment, we realized that the initial idea that was with My Bank, we had to modify it to have something more solid. We decided to focus only on the savings side and reach the users through the emotions.

From this, Dream Builder is born, an application focused on teaching colombians to control their budget and to save for their dreams. The idea is that with Dream Builder, the dreamer, as we call it, has the ability to save for what he wants. The most important categories for them are, travel, cars, real estate, and banking entities. For this reason, we decided to focus on them and help the Dreamer, to create a financial plan in a certain time and according to periodical installments define by the users. In addition to this, Dream Builder is customized for the different tastes of dreamers.

Key words: Innovation, application, mobile accounts, savings, budget control, financial education, dreams.

1. INTRODUCCIÓN

La innovación hace parte de un proceso muy importante para las empresas y proyectos. La creación de nuevos bienes o servicios, llevan a la satisfacción del cliente o el público objetivo al que va dirigido el producto, permitiendo a la empresa ser exitosa con su innovación, logrando mayor eficiencia, más ventas, mayor participación y mejor calidad (Auletta, 2014). Las innovaciones inician con un proceso de lluvia de ideas, las cuales se van depurando hasta llegar a una que tenga la oportunidad de ser implementada y desarrollada.

En el presente trabajo estaremos presentando el estudio de las diferentes ideas que se tuvieron en cuenta para definir una aplicación de servicios que tuviera como objetivo satisfacer las necesidades de las personas. En primera instancia se hizo una lluvia de ideas donde se seleccionaron tres posibles proyectos; al realizarles a cada uno su respectivo análisis de valoración, nos dimos cuenta que uno de ellos era el que tenía más oportunidad de salir al mercado, se trataba de una aplicación bancaria que integraba diversos servicios como el pago de cuentas, división de cuentas para pagar en los restaurantes, además de esto, se incluía la posibilidad de que el usuario pudiera organizar de la mejor manera su presupuesto, y se destinaba parte de sus ingresos al ahorro.

Sin embargo, a medida que se iban realizando diversos análisis, se evidenciaba que la primera propuesta que se tenía en mente, no era la más adecuada para captar la atención de los posibles clientes. Gracias a las encuestas y una entrevista realizada, nos dimos cuenta que debíamos cambiar la propuesta de valor y enfocarnos únicamente a la parte del ahorro que fue lo que nos arrojaron los diferentes resultados.

Debido a los resultados obtenidos a lo largo del trabajo, se creó la aplicación Dream Builder. Esta nueva idea se basa en incentivar el ahorro en los colombianos por medio de los sueños que no saben cumplir, debido a la falta de organización financiera. Lo que se pretende con esta nueva aplicación, es ser el compañero fiel de los usuarios para que puedan organizar de

la manera más adecuada su presupuesto y ahorrar para aquellos sueños que se ven inalcanzables por falta de un buen plan financiero que les ayuda a ahorrar y a controlar su presupuesto.

2. EXPLICACIÓN DE APLICACIÓN DE SERVICIOS

2.1 Aplicación Dónde Parquear

La aplicación Dónde Parquear tiene como objetivo brindarles a los usuarios la facilidad de encontrar, dentro de varios sitios de parqueaderos, un espacio en donde puedan estacionar su carro. Se busca que los usuarios puedan ver qué parqueaderos les quedan cerca al lugar de destino, cuántos cupos quedan, y dónde pueden reservar un cupo para asegurar que nadie les ocupe el sitio.

Esta nueva aplicación promueve la seguridad, tanto al usuario como a los dueños de los parqueaderos. Evita la incertidumbre de los clientes al tener que preguntar en los parqueaderos si hay o no cupo para poder estacionarse, además permite que los parqueaderos estén en funcionamiento diario sin tener espacios vacíos (asegurando los ingresos de los parqueaderos); facilita la optimización del tiempo de los usuarios. Dónde Parquear será una aplicación la cual será un gana-gana para ambas partes.

Lo que diferencia a Dónde Parquear, es que les permite a los usuarios, con anticipación, reservar un espacio dentro del parqueadero para evitar la pérdida de tiempo que se genera en busca de un lugar vacío para poder estacionar el carro. Muchas veces, los usuarios dan vueltas a todo el parqueadero en busca de un espacio libre, sin tener éxito; por esta razón se quiere

implementar el sistema de reserva para que sea aún más sencillo estacionarse y sin perder tiempo.

Dónde Parquear es compatible con los sistemas operativos de iOS y Android. La aplicación se venderá a las empresas de parqueaderos como lo son Aparcar, CityParking, entre otros.

Tabla 1
Valoración de oportunidad Dónde Parquear

Dónde Parquear	Valoración	Observación
Nivel de Innovación	5	Dónde Parquear tiene un nivel medio de innovación pues aún no existe una plataforma que integre todos los parqueaderos de Bogotá. No obstante, algunas empresas como CityParking y Guru Parqueaderos prestan servicios similares pero sin la precisión con la que se quiere crear Dónde Parquear; estas empresas muestran las ubicaciones de los parqueaderos y en algunos casos las tarifas, pero CityParking es únicamente una empresa de parqueaderos; lo que se quiere es integrar a todas las empresas que presten éste servicio incluyendo centros comerciales y parqueaderos que no pertenecen a grandes marcas pero que cumplan con los estándares de calidad. También, se busca darles seguridad a los usuarios de la aplicación y, ofrecer una alternativa para parquear en espacios autorizados.
Tamaño de oportunidad (Fuente real de potencial total de mercado)	10	En la ciudad de Bogotá, hay aproximadamente 1'567,155 de carros de acuerdo al Observatorio Ambiental de Bogotá (Observatorio Ambiental de Bogotá). Asimismo, según el Ministerio TIC, existen

6'468,495 personas con Internet Móvil (Ministerio TIC Colombia).

Dónde Parquear es una aplicación que va a funcionar con internet para dispositivos iOS y Android. La principal característica de la aplicación es que integra todos los parqueaderos de la ciudad, mostrando los parqueaderos cercanos a la posición geográfica del usuario o al destino al que se dirige junto con las tarifas, el cupo y, le permite al usuario reservar un espacio en el parqueadero escogido.

Por otro lado, la aplicación quiere facilitar la búsqueda de un parqueadero encontrando la mejor tarifa y el cupo, puesto que en Bogotá hay alrededor de 60.000 cupos (Revista Dinero, 2016) lo cual comparado con el número de carros en la ciudad hay sobre demanda.

Nivel de competencia en el mercado (Sustitutos)

2

El nivel de la competencia es alto pues algunos parqueaderos tienen sus propias plataformas móviles y, la existencia de aplicaciones como Waze o Guru Parqueaderos les da a los usuarios la fácil localización de varios establecimientos para parquear.

Otro aspecto importante es que los competidores podrían integrarse de una manera similar a la de Dónde Parquear quitándole mercado potencial a la aplicación.

Tiempo de Implementación y Lanzamiento

5

El tiempo necesario para su implementación y lanzamiento es medio pues para el adecuado funcionamiento de la aplicación se necesitan crear dos aplicaciones, una para el usuario (dueño del carro) y otra para el vendedor (los parqueaderos).

También, se debe hacer un estudio de mercado

Barrera alta, media o baja para ingresar al mercado	5	<p>para ver el alcance de la aplicación tanto para los usuarios como para las empresas de parqueaderos.</p> <p>La barrera de ingreso al mercado es media para Dónde Parquear ya que para poder tener un buen posicionamiento se requiere de publicidad y patrocinadores de buen nombre para que los usuarios descarguen y utilicen la aplicación.</p> <p>También, el desarrollo de la aplicación requiere de una inversión alta ya que entra a competir con grandes aplicaciones como Google Maps, Waze y Guru.</p>
Total	5,25	

La tabla anterior muestra cómo se encuentra el mercado actual y la probabilidad de que la aplicación pueda ser ejecutada.

Fuente: Trabajo de los autores.

2.2 Aplicación presupuesto- bancos (Mi Banco)

La aplicación Mi Banco permite a los usuarios simplificar los movimientos financieras de las personas. En ella, los usuarios podrán controlar su presupuesto digitando sus ingresos y egresos en donde la aplicación le cuadre a la persona de manera diaria, semanal y/o mensual, dependiendo de la necesidad de cada uno. Ésta emitirá una alerta indicando que se acerca al límite de sus gastos para mantener su presupuesto bajo control.

Además de controlar el presupuesto, Mi Banco será la aplicación que evita atrasarse en los pagos de las diferentes obligaciones financieras, tales como, pagos de servicios públicos, impuestos, matriculas académicas, autenticaciones, entre otras. Por otro lado, Mi Banco permitirá a los usuarios dividir y auto-debitar las cuentas en los restaurantes. Mucha gente sufre con el pago de cuentas puesto que no saben cómo dividir la cantidad de dinero que consumieron,

es decir una persona que no consume tanto termina pagando más de lo debido; por esta razón, Mi Banco, facilita la división de la cuenta con un escáner de la factura en donde el usuario podrá pagar únicamente lo que consumió y la podrá pagar directamente desde su celular.

La aplicación será compatible con los sistemas operativos de iOS y Android. Mi Banco se le venderá a los grandes bancos del país para que logren incluirla dentro de sus productos de venta y logren incentivar el ahorro de los usuarios.

Tabla 2
Valoración de oportunidad Mi Banco

Mi Banco	Valoración	Observación
Nivel de Innovación	5	<p>En Colombia operan alrededor de veinticinco entidades bancarias, de las cuales sólo once ofrecen servicios de consultas, transferencias, ubicación de cajeros y oficinas cercanas por medio de aplicaciones para el celulares inteligentes o tablets (La República, 2015). Hoy en día con el gran avance tecnológico y con el poco tiempo con el que cuentan las personas, los bancos han tenido que innovar su modelo de negocios.</p> <p>Por esta razón, han creado herramientas como las bancas móviles en donde se les facilitan los servicios a los usuarios, que usualmente no pueden acceder todo el tiempo a ellos o tendrían que desplazarse hasta sitios lejanos y el tiempo se les acorta. Gracias a este nuevo modelo de negocio, las cuentas electrónicas, han simplificado estos tiempos muertos de las personas y son una gran ventaja para poder pagar los servicios públicos.</p> <p>Mi Banco, es un servicio que cuenta con un nivel medio de innovación, puesto que esta aplicación</p>

cuenta con algunas características de las ya existentes, bancas móviles y pago de servicios públicos. Sin embargo, el valor agregado que se les estaría brindando a los consumidores es el de poder organizar su presupuesto, diario, semanal o mensual según lo requiera el usuario, para no malgastar el dinero. Gracias al escáner que tendrá la aplicación, se podrá simplificar la forma en que se pagan las cuentas en grupo, y permitirá que el banco se las auto-debite de la cuenta y pagar directamente al establecimiento. Por otro lado, Mi Banco, le recordará al usuario las obligaciones financieras que tiene pendientes y alertándolo si está llegando a su límite con su presupuesto.

**Tamaño de
oportunidad (Fuente
real de potencial total
de mercado)**

10 El canal bancario, en Colombia, crece aproximadamente un 60% anual, y gracias a la banca móvil ésta ha aumentado significativamente (Portafolio, 2013). Año tras año, más clientes se unen a las cuentas electrónicas para tener acceso rápido a sus cuentas personales sin tener que acercarse a los bancos.

El tamaño de oportunidad de Mi Banco es alta, puesto que la aplicación estaría brindando a los usuarios servicios extras que las cuentas móviles no tienen en el momento, por ejemplo evitar excederse en el presupuesto de los usuarios. Los grandes bancos del país, pueden adquirir este nuevo servicio para complementar el que ya tienen y permitirles conectarse cada vez más con las necesidades de los clientes.

Hoy en día existe un gran vínculo entre los

clientes y las entidades bancarias gracias a las cuentas de ahorro, puesto que alrededor de 18 millones de personas cuenta con una de ellas (Portafolio, 2011).

Las cuentas electrónicas se han convertido cada vez más comunes en el país. A su vez, han aumentado las aperturas de las cuentas de ahorro electrónicas, así sea únicamente para las cuentas de nómina (Portafolio, 2011). También, hay 2,5 millones de personas que administran su dinero electrónicamente (Ministerio TIC - Colombia, 2014). Por otro lado, según un estudio de la Banca de Oportunidades del Gobierno Colombiano señala que hay 20,8 millones de personas bancarizadas (Banca de las Oportunidades).

Por consiguiente, el ahorro se ha vuelto un tema de suma importancia y Mi Banco tiene una gran oportunidad de ser aceptada por los colombianos gracias al cuidado del presupuesto.

**Nivel de competencia
en el mercado
(Sustitutos)**

2

El nivel de competencia es alto. Una de las razones se basa en las aplicaciones móviles de los bancos colombianos, que les permiten a los usuarios hacer transferencias, consultas, y pagos de servicios públicos. Alguno de los bancos podría adoptar y complementar con un sistema parecido al de Mi Banco, puesto que ya la plataforma existe y sería más fácil integrar todos estos servicios en una sola aplicación.

Por otro lado, se encuentran las aplicaciones que permiten a las personas controlar sus gastos e ingresos, ayudan a calcular impuestos y tarifas de todo tipo (Xataca Android, 2016). Al menos existen

Tiempo de Implementación y Lanzamiento	5	<p>11 aplicaciones diferentes para estas actividades; no obstante, éstas sólo son compatibles con sistemas operativos Android.</p> <p>El tiempo de implementación y lanzamiento para Mi Banco, es medio. Debido a que ya existen dos aplicaciones, cuentas móviles y control de gastos, esto permitiría que la implementación de Mi Banco sea más rápida. Se buscaría la manera más sencilla de poder entrelazar estas dos aplicaciones para poder crear Mi Banco sin necesidad de tener dos aplicaciones distintas. Integrando estas dos, puede ser más provechoso para los usuarios.</p> <p>Sin embargo, como Mi Banco, también sirve para dividir y pagar cuentas automáticas en restaurantes, sería complicado integrar el escáner para que lea la factura, divida las cuentas y además pague directamente al restaurante. Por esta parte, habría que implementar un sistema diferente para los restaurantes que quieran hacer parte de la aplicación, siendo la parte más difícil de implementar y lanzar Mi Banco.</p> <p>Los grandes bancos en Colombia, podrán adquirir este nuevo servicio integrado, en donde logren captar la atención de más clientes. Para Mi Banco, estar con respaldo de las grandes entidades bancarias, les brindará más seguridad y podrán realizar diferentes actividades de investigación y desarrollo para poder lanzar la aplicación sin ninguna falla técnica.</p>
Barrera alta, media o baja para ingresar al	10	<p>Las barreras de entrada para ingresar al mercado son bajas. Esto se debe a que, aun así</p>

mercado	cuando existen dos aplicaciones diferentes para control de gastos y cuentas electrónicas, no hay en el mercado una aplicación que integre estos servicios en uno solo.
Total	6.5

La tabla anterior muestra cómo se encuentra el mercado actual y la probabilidad de que la aplicación pueda ser ejecutada.

Fuente: Trabajo de los autores.

2.3 Aplicación Transmillas

La aplicación Transmillas es la mejor opción para todas las personas que usan el sistema de transporte público en Bogotá, Transmilenio. Esta aplicación promete conectar más a los usuarios con el Transmilenio. Se busca que los usuarios puedan acumular millas por cada viaje que realicen en este medio masivo de transporte. Los usuarios podrán redimir estas millas en pasajes gratis.

La aplicación ofrece no solamente el sistema de millas redimibles, sino de igual forma información de tiempo real sobre las estaciones, las rutas y los buses la cual es alimentada tanto por el sistema como por los mismos usuarios. Por otra parte, los usuarios tendrán la oportunidad de recargar su tarjeta de viajero frecuente por medios electrónicos, desde su teléfono móvil por medio de su tarjeta de crédito o débito, para evitar filas y congestionamientos.

Con esta aplicación lo que se pretende es reducir el porcentaje de la gente que no paga los peajes y evita hacer filas en las estaciones de Transmilenio. Se dará este incentivo a los usuarios para poder hacer más eficiente este sistema de transporte y promover las buenas costumbres. Los usuarios podrán inscribir su tarjeta de viajeros frecuentes en el celular, y así se sabrá cuántas veces ha viajado en Transmilenio y de esta manera poder generar una cierta cantidad de millas para el beneficio del usuario.

La aplicación beneficiará a todos aquellos usuarios que recarguen su tarjeta paquetes de 15 días, un mes, dos meses y tres meses; esto quiere decir que a mayor tiempo de uso del Transmilenio, mayor serán las millas que el usuario obtendrá, al igual que cada trayecto por usuario generará millas.

Las millas acumulables por recarga y trayecto, y el número de millas a redimir por viaje se explican las siguientes tablas:

Tabla 3
Paquete vs Millas acumulables

Paquete	Millas a acumular
15 días	25
1 Mes	60
2 Meses	140
3 Meses	200
Trayecto	10

La tabla anterior muestra que por cada cierta cantidad de días o trayectos que se hagan con el Transmilenio, el usuario va a acumular unas millas que podrán ser redimibles. Es decir si la persona completa 15 trayectos, tendrá acumulados unas 25 millas.

Fuente: Trabajo de los autores.

Tabla 4
Millas acumulables vs Pasajes redimibles

Millas acumuladas	Pasajes redimibles
100	1
200	2
350	4
500	6
850	10

Lo que se quiere mostrar con la tabla 4, es que cuando el usuario cumpla 100 millas acumuladas, podrá hacer redimible un pasaje el cuál será gratis, y así sucesivamente. Entre más millas acumule el usuario, podrá obtener pasajes gratis y esto permitirá hacer mayor uso del servicio de transporte público, Transmilenio.

Fuente: Trabajo de los autores.

Esta aplicación se vendería a los operadores, quienes tiene un 90% de los ingresos del sistema Transmilenio argumentándoles beneficios para ellos como: un mayor flujo de caja, mejor

servicio al cliente, percepción del usuario positiva frente a la empresa, menos filas, disminución de las congestiones en las estaciones y fidelización hacia el servicio. (Elespectador, 2015)

Esta aplicación se venderá a la Alcaldía de Bogotá para que logren implementar esta nueva iniciativa en dónde se premie a los usuarios que usen adecuadamente el servicio de transporte y paguen el servicio. La aplicación, a su vez, será compatible con los sistemas operativos de iOS y Android, y no tendría ningún costo para el usuario.

Tabla 5
Valoración de oportunidad Transmillas

TRANSMILLAS	Valoración	Observación
Nivel de innovación	5	El nivel de innovación es medio, aunque el sistema de millas ya existe para aerolíneas y tarjetas de crédito, no se había implementado en un sistema de transporte masivo como Transmilenio.
Tamaño de oportunidad (fuente real de potencial total de mercado)	5	El tamaño de oportunidad es medio; si bien el número de usuarios del sistema Transmilenio es de 659 millones anualmente e incrementa año tras año (Transmilenio, 2016), lo cual indica un gran número de posibles usuarios, los operadores son quienes deben comprar el servicio de la aplicación y a quienes se debe convencer. Estos operadores están conformados por un conjunto de 20 familias, dificultando así la implementación de la aplicación para todo el sistema. (Lasillavacía, 2010)
Nivel de competencia en el mercado	10	El nivel de competencia en el mercado es bajo, no existe en el momento ningún sistema de millas para ningún medio de transporte terrestre en la ciudad de Bogotá, incluyendo buses

Tiempo de implementación y lanzamiento	2	<p>tradicionales, taxis, y Uber. Por otra parte, si hay tarjetas de fidelización y aplicaciones para conocer el saldo de la tarjeta pero ninguna sobre acumulación de millas.</p>
Barrera alta, media o baja para ingresar al mercado	5	<p>El tiempo de implementación y lanzamiento es alto, el tiempo promedio para desarrollar una aplicación es de 4,5 meses (Estudiowam, 2015), además, el tiempo que se requiere para reunir toda la información, bases de datos de Transmilenio y unificarlo en el sistema de plataforma, tomaría alrededor de 6 meses. De igual forma, se necesita una campaña publicitaria para llamar la atención de los usuarios, brindarles la información necesaria y recibir una retroalimentación para corregir posibles errores.</p> <p>La barrera para ingresar al mercado es media. Al ser una aplicación no se necesitan grandes inversiones en activos fijos, sin embargo, la parte de investigación y desarrollo para crear la aplicación y su mantenimiento es bastante alta. De igual forma los operadores tienen un alto poder frente a sus proveedores, lo que disminuiría la capacidad de llegar a entrar al mercado. Por otra parte, los usuarios tendrían una buena percepción por parte de Transmilenio al implementar el uso de millas.</p>
Total	5,8	

La tabla anterior muestra cómo se encuentra el mercado actual y la probabilidad de que la aplicación pueda ser ejecutada.

Fuente: Trabajo de los autores.

3. ¿CUÁL ESCOGEN Y POR QUÉ?

La aplicación que escogemos es Mi Banco. Esta nueva aplicación tiene como objetivo incentivar el ahorro de los colombianos, simplificar la división de pagos en los restaurantes, alertarlos para que no olviden sus obligaciones financieras y cuadrar un presupuesto diario, semanal o mensual, según las necesidades de las personas.

En un país como Colombia, en donde el nivel de ahorro es bajo, y por falta de educación financiera, los colombianos no tienen la costumbre de ahorrar un porcentaje de sus ingresos para prever las malas épocas económicas (Portafolio, 2016). Al no saber manejar un presupuesto, las personas se empiezan a atrasar en el pago de las obligaciones financieras como lo son, pagos de impuestos, servicios públicos, rentas, entre otros gasto; por lo general esto se debe a que gastan más de lo que ganan y no saben cómo balancear los egresos. Al fomentar el ahorro los bancos se ven beneficiados al tener un mayor flujo de dinero.

Hemos tomado nota de los comentarios expresados por el vicepresidente de Asobancaria, Jonathan Malagón en el congreso realizado el 27 de abril, 2016 en la ciudad de Bogotá cuando indicó que “el país va por buen camino en términos de acceso e inclusión financiera. Entre el tercer trimestre de 2014 y el mismo periodo de 2015, ingresaron al sistema financiero formal 1 millón más de colombianos. Eso significa que los niveles de bancarización pasaron de 72% a 75% a finales del 2015. La meta para el año 2016 es que 77% de la población tenga acceso al sistema y para 2018, el objetivo es llegar a 85%” (Asobancaria, 2016).

Igualmente, se tuvo en cuenta la oportunidad que existe para ampliar la cobertura de los servicios financieros vía celular, puesto que el 79% de los colombianos tiene acceso a redes y solo el 15% de la población tiene cuenta móvil, lo cual da una brecha por cubrir del 64% de colombianos que ya tienen la capacidad tecnológica de usar dicho servicio. (El tiempo, 2016)

Por tanto, dado que la banca colombiana tiene muchos retos para tener un sistema más inclusivo a todo nivel y sumando a esto que un gran número de colombianos tiene acceso a

redes, vemos que existe un gran potencial para que las entidades financieras incrementen sus servicios financieros a través de la aplicación Mi Banco, ya que ésta será la herramienta que permitirá llevar el control de las cuentas para no dejar pasar las fechas límites de pago, y así evitar que se generen más intereses; ayudará a las personas a ahorrar un 10% de sus ingresos, para que en cualquier momento de crisis económica que enfrenten, tengan como solventarla. Además podrán encontrar alarmas, las cuales llamen la atención del usuario sobre los límites de su presupuesto y si ellos se han excedido en algún momento. Amparado por las grandes entidades bancarias, Mi Banco será un gran aliado para el cliente ya que sabe que su dinero no solamente se encuentra seguro sino que éste será optimizado. Mi banco, brinda al consumidor de este servicio, un nivel mínimo de ahorro.

Cabe añadir, y como se mencionó anteriormente, que 2,5 millones de personas manejan sus finanzas digitalmente y, que también según el Ministerio de Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC), 6'468,495 de personas cuentan con Internet Móvil así que, como mínimo, se tiene un mercado potencial de 2,5 millones que se espera siga en crecimiento.

Mi Banco, logrará que las salidas de ocio, sean más placenteras a la hora de pagar ya que será más sencillo dividir la cuenta para pagar exactamente lo que cada persona consume; evitará los disgustos de pagar de más o lo que no se consumió. Gracias al escáner que se le implementará para leer las facturas de los restaurantes, permitirá a cada persona seleccionar los platos que ordenó y auto-debitar de su cuenta pagando directamente a los restaurantes. Nos parece importante facilitar el pago de cuentas y brindarle al usuario la posibilidad de un pago rápido, seguro y confiable.

Mi banco es una aplicación que integra las aplicaciones de banca móvil junto con las de control de presupuesto. Hasta el momento no existe una aplicación que las una y sea de fácil uso; la aplicación permitirá a los usuarios poder disfrutar de momentos de ocio, teniendo en cuenta el presupuesto para no excederse en gastos y poder definir una meta de ahorro.

El poder tener una banca móvil que permita tener tantos servicios juntos es una ventaja para los usuarios. Al momento del pago de las obligaciones financieras, en vez de estar en un

establecimiento bancario y hacer filas por horas, la banca móvil simplifica las largas horas de espera. Al igual que para realizar consultas de saldos y transferir dinero a otras cuentas. Las personas se ven beneficiadas por la comodidad que este servicio les presta y permitirá afianzar la cercanía entre entidades bancarias y usuarios.

Otro aspecto por el cual escogimos Mi Banco, es que ayuda a la bancarización en Colombia, y es un aspecto muy atractivo para los bancos, al ofrecer todas las posibilidades de la aplicación, no solamente se atraen nuevos usuarios sino de igual forma se fomenta el uso de los productos financieros, para que no se vuelvan usuarios de una sola ocasión. Esta es una gran oportunidad que tienen los bancos del país ya que estarían atendiendo a una parte de la población que ha sido excluida debido a sus niveles de ingresos.

Con la bancarización, tal como se comentó anteriormente, y gracias al apoyo que le ha dado el gobierno, se ha podido flexibilizar el sistema financiero en Colombia, creando nuevos nichos de mercado para el sector, alrededor de 11.257.480 colombianos se encuentran bancarizados por medio de cuentas de ahorro (Tafur, 2009).

4. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA APLICACIÓN A LANZAR

En primera instancia, Mi Banco brinda apoyo para solucionar la falta de educación financiera que existe en el país por medio del control de presupuesto para que de esta manera los usuarios puedan balancear sus ingresos y egresos. Teniendo claro el presupuesto con el que se dispone, se podrán prever los gastos fijos para que no se olvide cumplir las obligaciones financieras. Las personas podrán saber y calcular cuánto pueden gastar incluso si hay gastos imprevistos; sin necesidad de dejar a un lado las actividades de ocio para disfrutar.

Asimismo, la aplicación Mi Banco se destaca porque integra diferentes servicios financieros para sus usuarios y, a comparación de las aplicaciones bancarias existentes, le permite al usuario integrar sus cuentas de diferentes bancos pues muchos usuarios cuentan con más de un servicio financiero ya sea en un banco o en varios. Mi Banco, tiene una buena oportunidad de mercado pues es un servicio inexistente que les permitirá a los usuarios un mejor manejo de sus finanzas personales y a los bancos mayor información sobre sus usuarios, pagos de deudas en fechas establecidas y, flujo de efectivo a causa del ahorro.

El mercado bancario, cuenta con 19.9 millones de personas en Colombia con al menos un producto financiero (Portafolio, 2011) y, únicamente alrededor de 26 millones de personas son usuarios de Smartphone e internet móvil (Revista Semana, 2015) lo que lleva a que la aplicación Mi Banco pueda tener un posicionamiento amplio y estratégico enfocado en el sector bancario y dirigido al segmento de personas que están en el mercado laboral; esto es debido a que las personas que tengan al menos un producto bancario hacen parte de nuestro mercado objetivo al cual se quiere llegar.

La nueva aplicación Mi Banco estaría entrelazando dos aplicaciones existentes por medio de la integración de éstas en una sola, de manera que sea más práctica y provechoso para los usuarios que posean cuentas bancarias. El enfoque escogido, ofrece la oportunidad de que Mi Banco crezca en el mercado y con el tiempo pueda ofrecer mejores y mayores servicios para el cliente para facilitar cada vez más el uso y manejo del dinero de los colombianos.

Por lo anterior, se puede definir que Mi Banco tiene un posicionamiento enfocado a un segmento. El objetivo de esta nueva aplicación, es lograr captar la atención de un segmento que incluya a todas aquellas personas que tengan por lo menos un producto bancario.

5. DEFINICIÓN DE VENTAJA A DESARROLLAR

Mi Banco tiene una ventaja comparativa pues ofrece un servicio innovador satisfaciendo las necesidades financieras de los clientes y ofrece una nueva alternativa para el manejo de las finanzas, el pago de las cuentas, presupuesto e integración de varios bancos. Se pretende crear valor a través de una plataforma segura de movimiento financiero que conecta varias actividades bancarias junto con un manejo de costos para los usuarios.

No obstante, la ventaja comparativa que ofrece la aplicación puede llegar a ser imitada por los competidores que vean una gran oportunidad en este nuevo negocio, para ello, es necesario que la aplicación se mantenga en el mercado y que ésta deba estar innovando constantemente e integrando nuevos servicios y mejorando el servicio de Mi Banco para satisfacer las necesidades de los usuarios y de las marcas aliadas como restaurantes y por supuesto, de las entidades bancarias.

La aplicación Mi Banco tiene un desafío y es convencer a las entidades financieras del país para que se integren en una sola aplicación lo cual implica que se deben compartir algunos datos y hacer una plataforma que sea lo suficientemente resistente y ágil que soporte los movimientos entre los diferentes bancos. Existe el riesgo de que una entidad bancaria con una plataforma móvil ya existente como Bancolombia, BBVA, Banco Caja Social, Banco AV Villas, Banco de Occidente, Davivienda, Banco de Bogotá, Bancoomeva, CitiBank o Bancamía (La República, 2015) se integren y copien la ventaja de Mi Banco.

Como se mencionó anteriormente, la ventaja se puede sostener por un tiempo pero debe venir acompañada con una estrategia de comunicación fuerte junto con una plataforma lo suficientemente firme y resistente para que sea de fácil uso y acceso y, se mantenga como la aplicación preferida para los usuarios.

6. ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER (5 FUERZAS)

6.1 Amenaza de nuevos entrantes o jugadores

La amenaza de nuevos entrantes o jugadores a la industria de las aplicaciones móviles financieras es media/alta ya que las grandes entidades bancarias tienen la ventaja de ostentar un renombre y algunas de ellas, las más conocidas, ya cuentan con sus propias plataformas; mientras que para el control de gastos y presupuesto, se puede a nivel de software, parametrizar la nueva aplicación. Por supuesto, que cualquiera sea la aplicación que se implemente, tiene que contar previamente con la aprobación de la Superintendencia Financiera de Colombia. Asimismo, encontrar los activos o el personal necesario para crear la aplicación o la plataforma es fácil, incluso existen programas que brindan asesoría gratuita o que permiten desarrollar una App. Por otro lado, los sistemas operativos como iOS, Android, Windows Phone, Symbian, Firefox OS, BlackBerry y Unbutun Touch, permiten un fácil acceso de diversas aplicaciones lo que le permite a Mi Banco estar en diferentes modelos de celular.

Un aspecto por el cual las barreras de entrada aumentan es debido al marco regulatorio que existe para el sistema financiero, se desarrolla dentro del artículo 335 de la Constitución Política de la República de Colombia; en ella se hace referencia a las actividades “financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con los recursos de captación, son consideradas de interés público por lo cual dichas actividades deben ser ejercidas con la autorización del Estado y en cumplimiento de la normativa aplicable” (ANDI, 2013).

Debido a que todas las actividades que quieran trabajar con la parte financiera de todos los colombianos, debe estar bajo la autorización del Estado y de la vigilancia de la Superintendencia Financiera. Lo que hace difícil la entrada a los nuevos entrantes que no tienen las mismas capacidades que los grandes bancos. Además de esto, cabe resaltar que al ser una aplicación financiera, ésta debe ser una plataforma que les brinde seguridad a los usuarios y más si se encuentra supervisada por los entes regulatorios.

Tabla 6
Amenaza de nuevos entrantes o jugadores

	SI (+)	N/A	NO(-)
1. ¿Tienen las empresas grandes alguna ventaja de costo o desempeño en el segmento de industria?	X		
2. ¿Existen productos con atributos diferenciadores controlados exclusivamente por uno o pocos competidores	X		
3. ¿Hay identidades de marca bien definidas en la industria?	X		
4. ¿Deben sus clientes incurrir en algún costo de cambio significativo ("switching costs") al cambiar de proveedor?			X
5. ¿Es necesario contar con mucho capital para entrar a la industria?			X
6. ¿Los bienes de capital que utilizan son particularmente costosos?			X
7. ¿El recién llegado ("newcomer") a la industria encuentra dificultades para conseguir acceso a canales de distribución?			X
8. ¿La experiencia adquirida sirve para bajar continuamente sus costos?		X	
9. ¿Cree que el recién llegado tendrá problemas para acceder a los recursos humanos cualificados, insumos o proveedores necesarios?			X
10. ¿Tiene su producto o servicio alguna característica diferenciada que le genere una ventaja de costos?		X	

Se hace la evaluación para determinar qué tan fácil o no es entrar a competir con los jugadores ya existentes o nuevos.

Fuente: Trabajo de los autores.

6.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es medio/alto pues son ellos quienes deciden si descargan o no la aplicación, si la recomiendan o si escogen otra aplicación, con características similares a la personalidad del cliente. Lastimosamente, el análisis del poder de negociación de los compradores por Porter fue creado para una industria totalmente diferente al de las Aplicaciones Móviles.

Sin embargo, el modelo de negocio que se propone, es lograr alianzas con los bancos más reconocidos del país, y así promover la aplicación. Esto debido a que con el respaldo de las grandes entidades bancarias se puede lograr una mejor visibilidad dentro del mercado; los clientes, al ver que los bancos son quienes están promoviendo esta aplicación, ellos decidirían adquirir aquella que sea más segura y confiable.

En principio se propone que tanto bancos como usuarios sean quienes paguen el servicio. Los usuarios podrían pagar un porcentaje pequeño por transacción. Con los bancos se pretende vender la aplicación para que ellos la vendan como uno producto más dentro de su portafolio de servicios.

No obstante, se sabe que para que la aplicación sea exitosa se necesita una campaña de comunicación agresiva para estar en Top of Mind de los usuarios ya que en el mercado de las Apps el voz a voz y ser tendencia es muy importante.

Tabla 7
Poder de negociación de los compradores

	SI (+)	N/A	NO(-)
1.¿Hay muchos compradores en relación al número de empresas en la industria?	X		
2. ¿Tiene muchos clientes, con compras individuales relativamente pequeñas?		X	
3. ¿Debe el cliente incurrir en costos significativos de cambio al reemplazar proveedores?			X

4. ¿Necesita el comprador mucha información crítica para tomar decisiones?	X	
5. ¿Necesita el comprador información adicional?		X
6. ¿Qué tan fácil sería para el cliente integrarse hacia atrás?		X
7. ¿Son sus clientes altamente sensibles al precio?	X	
8. ¿Tiene su producto atributos diferenciados? ¿Tiene una identidad de marca claramente establecida en la mirada del consumidor?		X
9. ¿Los negocios de sus clientes son rentables?		X
10. ¿Ofrece incentivos a quienes toman decisiones?		X

Se hace la evaluación para determinar si el poder de negociación de los compradores es alta o baja.

Fuente: Trabajo de los autores.

6.3 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza por productos sustitutos es alta, debido a que existen productos similares que cumplen la misma función como aplicaciones de bancos o incluso el usuario puede usar otras aplicaciones de recordatorios para pagar las cuentas a tiempo o Excel para crear su presupuesto mensual.

La aplicación Mi Banco quiere facilitarle al usuario el manejo de todas las actividades financieras en un solo lugar, en vez de tener una aplicación de recordatorios, una hoja de Excel y una o más aplicaciones bancarias, el usuario puede tener una aplicación donde maneje todo desde una misma plataforma. Asimismo, la ventaja de Mi Banco se puede mantener por un tiempo mientras los competidores u otro competidor crea una aplicación similar que supla las mismas necesidades de Mi Banco.

Tabla 8
Amenaza de productos sustitutos

	SI (+)	N/A	NO(-)
1. Los productos sustitutos tienen limitaciones de desempeño, no compensadas completamente por su precio más bajo, o tienen ventajas de desempeño no justificadas por su precio más alto.			X
2. ¿Debe el cliente incurrir en costos de cambio al elegir un producto sustituto?			X
3. No existe ningún sustituto para su producto.	X		
4. Es improbable que su cliente sustituya su producto.			X

Se hace la evaluación para saber si habría algún producto sustituto afecte la entrada de Mi Banco.

Fuente: Trabajo de los autores.

6.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es medio ya que el uso de las materias primas son fáciles de conseguir tanto programadores como elementos tecnológicos. Adicionalmente, en el caso de entidades financieras, el rango de empresas es limitado lo que restringe el cambio de proveedores y les generaría un costo a los usuarios si uno de sus bancos no se encuentra en la plataforma.

Respecto de la pasarela de pago (o canal de pago) que se introdujo en Colombia desde el año 2005 a través del programa de Pagos Seguros en Línea (PSE) se pueden realizar pagos y compras vía internet a través de una plataforma que conecta directamente al proveedor de servicios o vendedor (en este caso, Mi Banco) con la institución bancaria del usuario, minimizando riesgos. Este sistema hoy en día es utilizado tanto por el sector privado y sector público.

Como el servicio es nuevo y está en su etapa de introducción, la negociación con los proveedores es esencial y se debe crear una relación fuerte con ellos para prestar el mejor servicio integrado, con altos niveles de seguridad y de fácil uso.

Tabla 9
Poder de negociación de los proveedores

	SI (+)	N/A	NO(-)
1. Mis insumos (materiales, RRHH, servicios, tecnología, etc.) son commodities estándares, no diferenciados o particularmente escasos.			X
2. Puedo cambiar de proveedores en forma rápida y a bajo costo.	X		
3. Mis proveedores tendrían mucho dificultad para ingresar en mi negocio, o mis clientes tendrían dificultades para integrarse hacia atrás e internalizar mi negocio.			X
4. Puedo sustituir insumos fácilmente.		X	
5. Tengo a mi alcance un abanico de proveedores potenciales.	X		
6. Mi negocio es importante para mis proveedores.		X	
7. El costo de mis insumos tiene un peso significativo sobre mis costos generales.			X

Se hace la evaluación para determinar si el poder de negociación de los proveedores es alto o bajo
Fuente: Trabajo de los autores.

6.5 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores es alta, puesto que la industria de las aplicaciones móviles posee un alto crecimiento al igual que el uso de Smartphones, lo cual genera que sea una industria atractiva y que hayan cada vez más jugadores y aplicaciones innovadoras.

De igual modo, el costo de cambio para los clientes es bajo, a una persona usuaria de aplicaciones no le es difícil pasar de una aplicación a otra, si ésta no le brinda la satisfacción de las necesidades que desea suplir; y entre competidores es fácil imitar los servicios de otro competidor, una vez el servicio salga a la luz pública.

Tabla 10
Rivalidad entre competidores existentes

	SI (+)	N/A	NO(-)
1. La industria crece rápidamente.	X		
2. La industria no es cíclica	X		
3. Los costos fijos del negocio son una porción relativamente baja de los costos totales.	X		
4. Hay diferencias significativas de producto e identidades de marca entre los competidores.	X		
5. Los competidores tienden estar más diversificados que especializados ("niche players").		X	
6. No sería difícil abandonar este negocio porque no existen activos altamente especializados, ni compromisos contractuales o de otro tipo de largo plazo.	X		
7. Mis clientes incurrirían en costos significativos si cambian mis productos por los de un competidor.			X
8. Mi producto es complejo y para utilizarlo mi cliente debe desarrollar una comprensión detallada.			X
9. Mis competidores tienen aproximadamente el mismo tamaño que mi organización			X

Se hace la evaluación para determinar si hay alta o baja rivalidad entre competidores
Fuente: Trabajo de los autores.

6.6. Calificación integral de la industria

Finalmente, la calificación integral de la industria nos permite ver que el ingreso de nuevos entrantes es desfavorable, dado que la ventaja comparativa es fácil de imitar, lo que aumenta la amenaza de productos sustitutos como Excel o métodos tradicionales. Esto permite a distintas empresas crear su propia aplicación parecida a Mi Banco si llega a ser un referente en el mercado.

Los compradores tienen un poder moderado, por parte de los bancos, ellos son quienes ponen las reglas de juego frente a cómo debe usarse la aplicación, y podrían llegar a imitarnos; la idea es mostrarles por qué usar la estructura ya implementada de nuestra aplicación es mejor frente a costos y beneficios.

El poder de los proveedores es medio porque es moderado, la inversión inicial para montar la plataforma y crear la aplicación sólo se realiza una vez, el mantenimiento sí debe realizarse con un proveedor de confianza, sin embargo, existen muchas empresas que pueden hacerlo, lo que permite escoger el mejor que se adapte a las condiciones requeridas.

La rivalidad del sector de las aplicaciones es moderada, si bien en el mercado de las aplicaciones los usuarios cambian de una App a otra sin pensarlo mucho, en nuestro caso, Mi Banco cuenta con un conjunto de posibilidades que el usuario va a percibir como un valor agregado que difícilmente pueda encontrar en otra App. Igualmente, al ser la primera App que integre y facilite todas estas posibilidades, la posición dentro del mercado va a ser mayor y mejor recordada por los usuarios.

Por último, se observa que el análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter no permite la obtención de un análisis claro y a profundidad para una industria como las Aplicaciones Móviles ya que el servicio que presta junto con los insumos, los competidores, usuarios, competidores y proveedores son muy diferentes a los convencionales de cualquier otro tipo de servicio y productos.

Tabla 11
Calificación integral de la industria

	Favorable	Moderado	Desfavorable
1. Amenaza de nuevos entrantes.			X
2. Poder de negociación de compradores.		X	
3. Amenaza de productos sustitutos.			X
4. Poder de negociación de proveedores		X	
5. Determinantes de rivalidad en la industria.		X	

En la siguiente tabla, se muestra la evaluación integral de la industria, en donde se muestra qué tan favorable es para Mi Banco ingresar a este nuevo sector.

Fuente: Trabajo de los autores.

7. ANÁLISIS DEL IMPACTO META MERCADO (PESTAL)

7.1 Político/legal

Para empezar se debe tener en cuenta que el uso de la aplicación debe realizarse por medios lícitos y reglamentados. Se debe conocer la ley de protección al consumidor para no incurrir en fallas con aspectos como publicidad engañosa, protección a menores, fallas en producto o incumplimiento de garantías. Todo esto reglamentado en el estatuto al consumidor Ley 1480 de 2011 (Superintendencia, 2011).

Segundo se debe tener en cuenta la ley 1581 de 2012, para la protección de los datos suministrados por los usuarios y los bancos (Secretariassenado, 2012). En términos de protección intelectual y ley de patentes para proteger la aplicación, se debe registrar la marca ante la Cámara

de Comercio, para protección del software nos atenemos a la Decisión Andina 351 de 1993, protección a derechos de autor. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la protección sólo tiene validez si se trata de un producto o proceso, y que tenga una aplicación en particular (LaRepública, 2015). Además de ello, debemos contar con las licencias y permisos por parte de los bancos, la Superintendencia, la Cámara de Comercio y las tiendas virtuales.

Por otro lado, se debe tener presente la ley 35 de 1993 en donde se hace mención de la ley marco que interviene, regula, inspecciona y es controlada por el Gobierno Nacional, todas aquellas actividades financieras, bursátiles y aseguradoras (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2013). Además de esto, la ley 1314 de 2009, corrobora las autoridades competentes, encargadas de la vigilancia y supervisión de los principios y normas contables e información financiera (Ley 1314, 2009). Debido a lo anterior, se debe tener en cuenta estos aspectos para poder trabajar con aplicaciones que tengan que ver con el manejo de las finanzas.

Si no tenemos estos aspectos en cuenta, se puede dificultar la implementación y el lanzamiento de la aplicación, ya que sin la aprobación del Estado y sin la vigilancia de la Superintendencia Financiera, la aplicación no podría salir al mercado.

7.2 Económico

Colombia es un país, cuyo PIB ha crecido un 3,1% a 2015 según datos del Banco mundial, con un PIB per cápita de \$6056 USD a 2015 (BancoMundial, 2015), lo que nos indica un buen nivel de ingresos por parte de la población del país, aunque la aplicación no tendría ningún costo para los usuarios, al fomentar el uso de productos financieros de los bancos estos índices nos permiten entender que la población tiene capacidad para adquirirlos. Según datos del DANE la pobreza cayó un 1,7% durante el año 2015, lo cual hace accesible este tipo de aplicaciones a un mayor número de personas (Eltiempo, 2016).

Aunque en este momento la economía está afectada por factores mundiales correspondientes al petróleo y su efecto en el dólar; y dado que Colombia es un país que depende en gran parte de las exportaciones de barriles de petróleo, esto tiene un efecto negativo en la economía. Pero es un factor que todos los sectores están experimentando por los cambios en el IPC. De igual forma la banca es un sector fuerte dentro del país, y aunque los créditos se han visto afectados por el aumento en tasas, por parte del Banco de la República, los bancos están innovando y ofreciendo mejores servicios para mantenerse en el mercado y crear una conexión personal con sus clientes.

Muchos de los colombianos se encuentran inconformes debido a los excesivos costos que cobran las entidades financieras por la prestación de sus servicios y esto restringe la entrada de nuevos usuarios que no tienen grandes ingresos, y ven a las entidades bancarias con desconfianza (Guerra, 2011). Una de las consecuencias de esto, es que las personas, especialmente las de escasos recursos, decidan optar por guardar su dinero en otras partes, puesto que para ellos los bancos les cobran muchos intereses y no ven el beneficio que las entidades bancarias les brindan.

7.3 Social

El nivel de bancarización en Colombia fue de 75% para el año 2015 (Asobancaria, 2016), esto indicaría un alto nivel de personas haciendo uso de productos financieros, sin embargo, aunque el número es prometedor, existe un segundo indicador sobre cuentas bancarias en donde más del 50% de estas cuentas son un producto estrella para la bancarización, están desactivadas (ElTiempo, 2015). Esto es dado por un factor cultural, donde las personas ven a los bancos como enemigos, si bien los colombianos ahorran cada vez más, 7 de cada 10 Colombianos ahorran para algún propósito (ElTiempo, 2016). La mayoría prefiere hacerlo en sistema de ahorro informales como ahorrar su dinero en la casa, con amigos o prestarlo. La banca tiene un reto muy grande y es no solamente atraer nuevos clientes, sino conservar los que ya se tienen, generar

confianza y fomentar el uso de productos financieros. De igual forma, se debe incentivar el uso de productos financieros que desestimulen el uso de pago en efectivo y favorezcan el uso de pagos electrónicos.

Culturalmente, los colombianos tienen un alto nivel de consumo, datos de la encuesta Global sobre confianza al consumidor, elaborada por Nielsen, señalan que la percepción del consumidor aumentó hasta alcanzar los 94 puntos, posicionándonos como el segundo país con mayor confianza después de Argentina (ElTiempo, 2016).

Mi Banco se enfocará en toda aquella persona que posea al menos una cuenta bancaria; en primera instancia se buscarían personas que se encuentren en estratos socio-económicos de 3 a 5 y que quieran beneficiarse con los aportes de organizarse financieramente, incentivar el ahorro y ayudarlos a controlar sus presupuestos. Los usuarios deberían pagar un porcentaje mínimo por cada transacción realizada por medio de la nueva plataforma. Sin embargo, se deberá validar qué tanto estarían dispuestos a pagar los usuarios por una aplicación como Mi Banco.

Además de esto, se tendría que explorar la idea de que la aplicación, la adquirieran los bancos más reconocidos del país, para que lo implementaran como uno de sus servicios logrando aumentar los niveles de bancarización en el país.

7.4 Tecnológicos

Para el año 2015, Colombia contaba con 53,5 millones de líneas telefónicas móviles, de las cuales 25,7 millones de usuarios cuenta con internet móvil (Semana, 2015). El internet móvil presentó un incremento del 13,31% respecto al año 2014. Estas cifras muestran el gran auge que tienen hoy en día los teléfonos inteligentes, al igual que la accesibilidad cada vez mayor de las personas por un celular. En términos generales, cada día es mayor la población que tiene la posibilidad de interactuar con internet por medio de un teléfono celular, brindando así una mayor

oportunidad para las plataformas, páginas y aplicaciones móviles. Aunque Colombia es un país, en términos tecnológicos, inferior a otros países en vías de desarrollo o desarrollados, existe un incentivo y gusto de fomentar la creación y uso de diferentes plataformas tecnológicas como lo son las aplicaciones móviles.

Actualmente existe una iniciativa por parte del despacho Viceministro de Tecnologías y sistemas de información para fomentar la creación de aplicaciones, con sistemas de apalancamiento financiero para las empresas que desarrollen aplicaciones colombianas (MinisterioTIC, 2014).

7.5 Ambientales

Hoy en día, el cuidado del medio ambiente es un aspecto que todas las empresas, tanto de servicios como de productos deben tener en cuenta a la hora de lanzarlos. Es importante tener en cuenta que las compañías deben mitigar el impacto que sus actividades de producción realizan a diario. Por esta razón, es imperativo que las empresas, estén en el sector que sea, busquen planes de acción y estrategias sostenibles, en donde se den soluciones óptimas para poder implementar el uso de tecnologías más limpias (Obregón); mitigando así las emisiones tóxicas que se producen por la producción de bienes y servicios.

Aquellas empresas que son más amigables con el medio ambiente, tienen una ventaja competitiva sobre los demás ya que pueden hacer uso de recursos que estén en armonía con el entorno (Creación de empresa); son capaces de reutilizarlos y crear nuevos productos o servicios constantemente, sin desperdiciar y emitir dióxido de carbono. Además, pueden simpatizar con las personas que están pendientes de las compañías que ayudan al cuidado del medio ambiente y son capaces de generar buenas percepciones hacia los demás.

La buena imagen que proyectan las empresas, al ser grandes contribuyentes del cuidado del medio ambiente, hace que una mayor cantidad de clientes y posibles consumidores estén atraídos por lo que venden.

8. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se usó para realizar el análisis de la aplicación Mi Banco, fue basado en un método mixto, es decir la combinación entre el enfoque cualitativo y cuantitativo. El método mixto no busca remplazar ninguno de los dos enfoques, lo que se desea es obtener una mejor comprensión sobre los problemas planteados en la investigación (Díaz, 2014). Para el método mixto, es importante tener en cuenta que se debe realizar cada proceso por separado; sin embargo, gracias a la unión de ambas, las encuestas pueden ser valoradas en escalas medibles para realizar las valoraciones numéricas y además, por medio de la observación, identificar las tendencias que surgen a lo largo del proceso de investigación (Cortés e Iglesias, 2004).

La mayoría de preguntas que se formularon en nuestra encuesta son de carácter cuantitativo. El enfoque cuantitativo se centra, principalmente, en los procesos de investigación que requieren de mediciones numéricas para recolectar información y hacer un análisis estadístico sobre el tema en cuestión (Cortés e Iglesias, 2004).

A diferencia del enfoque cuantitativo, que conlleva a análisis numéricos, el cualitativo permite realizar investigaciones de manera más perceptual por medio de hechos y observaciones (Cortés e Iglesias, 2004). Además de las preguntas abiertas, sobre las opiniones de los posibles usuarios, se realizó una entrevista a la gerente de Zona Pyme, de uno de los bancos extranjeros más rentables en Colombia, para poder analizar la percepción desde el punto de vista de los bancos. Por motivos de políticas internas del Banco, no se podrá dar el nombre del mismo.

8.1 Modelo de encuesta aplicada

A continuación el modelo de la encuesta realizada para analizar la receptividad del público frente a la nueva aplicación que se quiere lanzar, Mi Banco. Además, ésta se encuentra disponible en el link siguiente: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf-emp-L2va-92y7gxeijX9ypjljcloKFFswu0xY9HBREsCOA/viewform?c=0&w=1>

Mi Banco APP

Somos estudiantes de la Universidad del Rosario y nos encontramos realizando una encuesta con el único fin de analizar la receptividad del público frente a una nueva aplicación. La información que usted responda aquí no será divulgada de ninguna manera, ésta será únicamente para fines académicos. Por favor, responda las siguientes preguntas con total transparencia, no le tomará más de 10 minutos.

1. Edad
 - 18-25 años
 - 26-33 años
 - 34-41 años
 - Más de 42 años

2. ¿Usted posee una cuenta bancaria?
Si selecciona “No”, por favor haga clic en siguiente y finalice la encuesta.
 - Si
 - No

3. ¿Cuántas cuentas bancarias tiene?
 - 1 cuenta bancaria
 - 2 cuentas bancarias
 - 3 cuentas bancarias
 - Más de 3 cuentas bancarias

4. ¿Qué tipo de manejo tiene en su cuenta?
 - Ahorro
 - Pagos
 - Movimientos internos
 - Otro

5. ¿De qué manera hace pago de sus recibos públicos y otros compromisos?

- En el banco (manera presencial)
- Baloto (manera presencial)
- Cede. Rapicade y Supercade (manera presencial)
- Pagatodo
- Manera electrónica por medio de su Banco
- Otro

6. ¿Alguna vez ha tenido que pagar intereses por no pagar los servicios públicos a tiempo?

- Si
- No

7. ¿Para usted, es importante el ahorro?

Si selecciona la opción “No” o “Me es indiferente”, por favor haga clic en siguiente y continúe la encuesta en la pregunta 8. Gracias.

- Si
- No
- Me es indiferente

7.1. ¿Por qué ahorra? (Puede seleccionar más de una opción)

- Es un habito
- Ahorra lo que sobre en momentos de abundancia
- Para futuras emergencia o crisis
- Con un objetivo claro
- Para futuras oportunidades
- Otro

7.2. ¿Para qué ahorra? (Puede seleccionar más de una opción)

- Casa o apartamento
- Carro o moto
- Estudio propio
- Estudio de los hijos
- Vacaciones
- Finca o lugar recreacional
- Jubilación
- Comprar cosas varias (gustos)
- Inversiones
- Otro

8. ¿Qué tan fácil le es para usted organizar su dinero y destinar una parte para el ahorro?
- Muy fácil
 - Fácil
 - Normal
 - Difícil
 - Muy difícil
9. ¿Qué porcentaje de sus ingresos destina para su ahorro?
- 0%
 - 5 – 10%
 - 10 – 15%
 - 15 – 20%
 - 20 – 25%
 - Más de 25%
10. ¿Cuáles son las razones por las cuales usted cree que las personas no ahorran?
(Puede seleccionar más de uno)
- Tienen muchos gastos
 - No tienen suficientes ingresos
 - Les gusta comprar más de lo necesario
 - No ven el ahorro como algo importante
 - No tienen manejo de sus finanzas personales
 - No tienen cultura de ahorro
 - Otro
11. ¿A usted le gustaría tener una aplicación que le ayude a organizar sus egresos e ingresos, en pro del ahorro y, que le permita hacer transacciones bancarias de manera inmediata entre diferentes bancos e instituciones financieras de manera fácil, segura y rápida).
Si selecciona la opción “No”, por favor haga clic en siguiente y finalice la encuesta. Gracias
- Si
 - No
 - Me es indiferente
- 11.1. Además de los beneficios mencionados anteriormente, ¿le gustaría que la aplicación le informara sobre sus obligaciones financieras para pagarlas a tiempo?.
- Si
 - No

11.2. Como una función adicional, ¿Le gustaría que la aplicación le permitiera dividir y pagar su parte de la cuenta en restaurantes, bares, discotecas y otros establecimientos?

- Si
- No

12. ¿Ha usado aplicaciones móviles donde maneje dinero para pago de cuentas?
Si su respuesta es “No”, por favor continúe en la pregunta 13. Gracias

- Si
- No

12.1 ¿Cuál es su nivel de confianza sobre este tipo de aplicaciones?

- Bajo
- Medio
- Normal
- Alto

13. ¿Maneja usted un sistema donde quede evidenciado sus gastos, ingresos y ahorro?
Si su respuesta es afirmativa por favor especifique en “Otra”, cuál cómo lo hace.

- SI
- NO
- Otro

14. ¿En qué bancos usted tiene algún tipo de cuenta? (puede seleccionar más de uno)

- Banco de Bogotá
- Banco Popular
- CorpBanca
- Bancolombia
- CitiBank
- Banco GNB Sudameris
- BBVA
- Banco de Occidente
- Banco Caja Social
- Banco Davivienda
- Banco Colpatria
- Banco Agrario de Colombia
- Banco AV Villas
- Banco Procredit
- Banco Coomeva
- Banco Fallabella

- Otro

Mi Banco App es una aplicación de servicios bancarios y de pagos que integra a las entidades bancarias del país para que el usuario pueda mover dinero entre sus cuentas, pagar servicios, armar su presupuesto y poner una cuota de ahorro para conseguir una meta. Mi Banco facilita las transacciones bancarias y financieras pues sabe que las personas necesitan un lugar sin filas y que requiera poco tiempo, donde puedan encontrar todos sus bancos y sitios de interés para su comodidad y seguridad.

15. ¿Qué entendió sobre el servicio (app)?

Texto de respuesta larga _____

16. ¿Considera que la idea de la aplicación es innovadora?

- Si
- No

17. ¿Qué es lo que más le llama la atención de la aplicación?

Texto de respuesta larga _____

18. ¿Qué es lo que menos le llama la atención de la aplicación?

Texto de respuesta larga _____

19. ¿Es claro el concepto del servicio que se está ofreciendo?

- Si
- No

20. ¿Estaría dispuesto a pagar un pequeño porcentaje por realizar el pago de servicios públicos y otros compromisos de manera electrónica, fácil y segura?

Si su respuesta es “N”, por favor finalice la encuesta. Gracias

- Si
- No

21. ¿Cuál sería el porcentaje que estaría dispuesto a pagar por este servicio?

- 1 – 2%
- 3 – 5%
- Más del 5%

MUCHAS GRACIAS!

Ha finalizado la encuesta, agradecemos su tiempo

9. CONCEPTO

El concepto de la aplicación que se va a testear es el siguiente: *Mi Banco es una aplicación de servicios bancarios y de pago que integra a las entidades bancarias del país para que el usuario pueda mover dinero entre sus cuentas, pagar servicios, armar su presupuesto y poner una cuota de ahorro. Mi Banco facilita las transacciones bancarias y financieras pues sabe que las personas necesitan un lugar donde puedan encontrar todos sus bancos y sitios de interés para su comodidad y seguridad.*

9.1 Objetivos de la prueba de concepto

- a). Identificar si para los usuarios el concepto de Mi Banco y lo que quiere ofrecer es claro.
- b). Identificar la receptividad de las personas hacía la aplicación, es decir, si ésta les gusta, qué aspectos positivos encuentran en ella y qué falencias le encuentran a la misma.
- c). Ratificar el segmento del mercado al que se quiere llegar.
- d). Determinar el porcentaje que los usuarios estarían dispuestos a pagar por este nuevo servicio.
- e). Identificar los servicios sustitutos que estén en el top of mind de las personas.
- f). Determinar los posibles ajustes a realizar al concepto de la aplicación.

10. ANÁLISIS DE RESULTADOS

10.1 Intención de compra

Para poder determinar la intención de compra y uso de la aplicación Mi Banco, decidimos plantear en la encuesta preguntas como: *¿Usted posee una cuenta bancaria?, ¿A usted le gustaría tener una aplicación que le ayude a organizar sus egresos e ingresos, en pro del ahorro y, que le permita hacer transacciones bancarias de manera inmediata entre diferentes bancos e instituciones financieras de manera fácil, segura y rápida?, ¿Considera que la idea de la aplicación es innovadora?, ¿Estaría dispuesto a pagar un pequeño porcentaje por realizar el pago de servicios públicos y otros compromisos de manera electrónica, fácil y segura?, ¿Cuál sería el porcentaje que estaría dispuesto a pagar por este servicio?.* Dicho esto, se procedió a realizar el análisis pertinente del cual se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación.

En primer lugar, quisimos saber si los encuestados tenían una cuenta bancaria, de cualquier tipo pues, si no contaban con una, no nos podían proporcionar la información necesaria. De las 161 encuestas realizadas, el 93,2% de los encuestados afirmó tener una cuenta bancaria mientras que el 6,8% no. Asimismo, se organizaron los datos para saber el porcentaje de personas que tienen cuenta bancaria y que les gustaría tener una aplicación que les ayude a organizar sus finanzas personales, en pro del ahorro y, que les permita hacer transacciones bancarias de manera inmediata entre diferentes bancos e instituciones financieras de manera fácil, segura y rápida.

Tabla 12

Tenencia de cuenta bancaria y gusto por una aplicación en pro del ahorro

¿A usted le gustaría tener una aplicación que le ayude a organizar sus egresos e ingresos, en pro del ahorro y, que le permita hacer transacciones bancarias de manera inmediata entre diferentes bancos e instituciones financieras de manera fácil, segura y rápida?

¿Usted posee una cuenta bancaria?	Si	No	Me es indiferente
Si	91,22%	0,68%	8,11%

Se observa dentro de la siguiente tabla, el porcentaje de personas que poseen una cuenta bancaria y a las cuales les llamaría la atención tener una aplicación como Mi Banco.

Fuente: Trabajo de los autores.

Se puede observar que al 91,22% de las personas que tienen una cuenta bancaria, les gustaría una aplicación con las funciones que tiene Mi Banco, mientras que, el 0,68% no está dispuesto; el 8,11% le es indiferente. Éste resultado nos da indicios de que las personas estarían dispuestas a descargar y utilizar la aplicación móvil propuesta.

Ahora bien, de las personas que estarían dispuestas a utilizar una aplicación con las características de Mi Banco, se les pregunto si consideraban la idea innovadora. El resultado es el siguiente.

Tabla 13
Aceptación de una App como Mi Banco e innovación de la aplicación

Personas a las que les gustaría una App con las características de Mi Banco	¿Considera que la idea de la aplicación es innovadora?	
	Si	No
Si	86,67%	13,33%

Dentro de la tabla lo que se quiere demostrar es el porcentaje de las personas a las cuales les parece innovadora la idea de Mi Banco y a su vez que tanta aceptación tendría la misma.
Fuente: Trabajo de los autores

El hecho de que el 86,67% de las personas a las que les gustaría una App como Mi Banco la consideren innovadora, nos rectifica lo que queremos y, es ser una Aplicación que integre varios servicios financieros y que sea la primera en el mercado colombiano. Finalmente, se les pregunto a los encuestados si estarían dispuestos a pagar un pequeño porcentaje por realizar el pago de servicios públicos y otros compromisos de manera electrónica, fácil y segura y, cuál

sería el porcentaje que estaría dispuesto a pagar por este servicio. Los porcentajes se sacaron comparando las personas con cuentas bancarias y su disposición a pagar.

Tabla 14
Tenencia de cuenta bancaria y disposición a pagar

¿Estaría dispuesto a pagar un pequeño porcentaje por realizar el pago de servicios públicos y otros compromisos de manera electrónica, fácil y segura?		
¿Usted posee una cuenta bancaria?	Si	No
Si	56,08%	43,92%

Se hace una relación entre aquellas personas que tienen una cuenta bancaria y la disposición que tienen los usuarios a la hora de pagar por realizar pagos de servicios públicos y otras obligaciones financieras por medio de cuentas electrónicas.

Fuente: Trabajo de los autores.

A pesar de que los porcentajes no tienen un gran margen de desigualdad, los que si estarían dispuestos son el 56,08% y los que no el 43,92%; nos muestra que las personas tienen muy poca disposición a pagar por la App Mi Banco. Lo anterior demuestra un aspecto negativo para la sostenibilidad de la aplicación, puesto que el pago por esta aplicación les incurriría en más gastos y no es coherente con lo que se quiere promover, el ahorro. Por tal motivo, se debe buscar otra alternativa de sostener la aplicación sin que los usuarios deban pagar por ella.

Continuando con la segmentación y la intención de compra, se les pregunto cuál sería el porcentaje que estarían dispuestos a pagar por este servicio y los resultados son los siguientes.

Tabla 15
Tenencia y disposición a pagar versus el porcentaje que pagarían

¿Cuál sería el porcentaje que estaría dispuesto a pagar por este servicio?			
Personas que tienen una cuenta bancaria y estarían	1-2 %	3-5%	Más del 5 %

dispuestos a pagar

Si	87,95%	12,05%	0,00%
-----------	--------	--------	-------

Lo que se quiere demostrar con esta tabla, es el porcentaje de las personas que tienen una cuenta bancaria y que a su vez estarían dispuestas a pagar por una aplicación como Mi Banco que les facilite los pagos, les ayude al ahorro y a controlar su presupuesto. Además de esto, se quiere ver cuánto sería el porcentaje que pagarían por una App como esta.

Fuente: Trabajo de los autores.

El porcentaje de personas dispuestas a pagar un porcentaje del 1-2% es el más alto, con un 87,95%; mientras que, al aumentar el porcentaje de pago por el servicio de acuerdo al valor de la transacción éste va disminuyendo a tal punto que aquellos dispuestos a costear más del 5% es un nulo; estos resultados, permiten identificar la falta de disposición que tienen los entrevistados para pagar por una aplicación como Mi Banco. Esta información es de suma importancia pues, es gracias a éste porcentaje de cada transacción que se generaran ganancias para la App Mi Banco y los resultados arrojados no son prometedores. No obstante, habría que evaluar la relación costo/beneficio de la Aplicación ya que su porcentaje de cobro es bajo.

Por último, quisimos saber que era lo que menos le gustaba a las personas de la App, pues esto podía llegar a ser un impedimento o detener la intención de compra de Mi Banco. El principal aspecto que menos le gusto a los encuestados fue el tema de seguridad, el integrar mucha información financiera dentro de una aplicación móvil genera duda en los usuarios tanto por el manejo de la información como por el riesgo de la misma. Los usuarios necesitan que la aplicación tenga certificados de seguridad y, si ésta se encuentra respaldada por los bancos o entidades financieras reconocidas, sería mucho mejor.

Además, este es un tema que pone en riesgo a la aplicación puesto que habría que tener la aprobación de la Superintendencia Financiera de Colombia, como lo dicta la ley, para manejar información personal sobre los estados bancarios de las personas, tanto naturales como jurídicas. Es de vital importancia que haya sistemas y condiciones técnicas de seguridad por parte de los operadores para manejar el flujo de información financiera de los usuarios, garantizando la no divulgación de sus datos personales (Ley 1266, 2008).

Por otro lado, la semejanza de Mi Banco en la categoría de pago de servicios y el movimiento entre bancos, son características que ya existen en las Apps de algunos bancos, a lo que muchos de los encuestados les pareció poco innovador. Sin embargo, para muchos a quienes se les dificulta el uso de la tecnología, consideraron el fácil uso de la aplicación ya que ésta integra diversos servicios.

La intención de uso es alta. Identificamos que las personas encuestadas están dispuestas a descargar y utilizar una aplicación con los servicios de Mi Banco. Asimismo, un alto porcentaje de las personas consideraron el concepto de la App como una idea innovadora ya que les interesó a idea de cuadrar el presupuesto y la idea de que pudiera incentivar el ahorro; no obstante, algunos recalcaron que algunas de las actividades como el manejo de la cuenta y el pago de servicios, ya existen en las Apps de sus bancos.

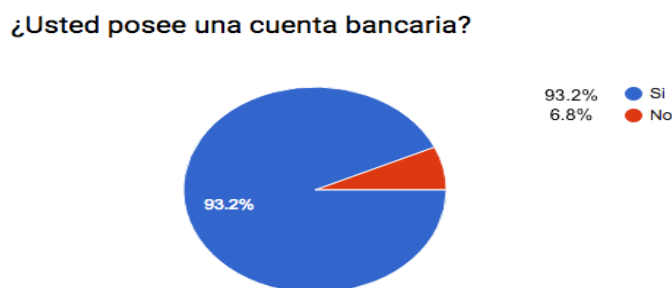
La intención de pago es baja. La diferencia entre las personas que están dispuestas a pagar y las que no es baja. El principal motivo de esto es que ya existen las aplicaciones móviles de cada banco y las personas hacen uso de éstas. No obstante, las personas consideran la idea novedosa. Éste aspecto es de suma importancia, pues nos ayuda a direccionar la manera en la que se va a monetizar la App Mi Banco, ya sea desarrollándola por cuenta propia o vendiendo la idea.

La intención de compra se puede ver afectada por aspectos de seguridad. Como se mencionó anteriormente, el tema de la seguridad de la plataforma afecta directamente la intención de compra de los usuarios, puesto que para que las personas utilicen la App deben haber creado un nivel de confianza sobre ésta, ya sea por nombre o soporte de los bancos o por la prueba de ésta. Incluso, hay que tener la autorización de la Superintendencia Financiera para poder hacer un uso apropiado del Hábeas Data, tal y como está dispuesto en las leyes.

10.2 Segmentos de mercado

Mi Banco es una aplicación dirigida a personas que tienen una o más cuentas bancarias y una incertidumbre que se tenía frente a la aplicación era el bajo nivel de bancarización en el país, sin embargo, los resultados vistos en la pregunta: ¿Usted posee una cuenta bancaria?, de la encuesta demuestran lo contrario.

Gráfica 1
Poseedor de una cuenta bancaria.



Debido al estudio que se estaba realizando era importante determinar, dentro de los 161 encuestados, quiénes tenían una cuenta bancaria y empezar a segmentar más la muestra.

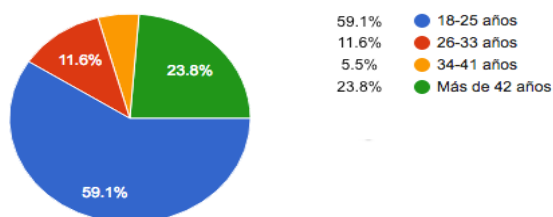
Fuente: Trabajo de los autores.

De las 161 personas encuestadas, 150 de ellas, es decir, el 93.2%, tienen como mínimo una cuenta bancaria y solamente 11 personas (6.8%) de los encuestados no poseen ninguna. Estos resultados indican un alto nivel de bancarización entre las personas encuestadas, que mitiga la incertidumbre sobre el nivel de personas que harían uso del servicio dado que va enfocado a aquellas que poseen una cuenta bancaria.

En la encuesta se preguntó la edad como un factor demográfico que ayude a identificar un segmento de mercado al cruzar información con otras variables.

Gráfica 2
Edad de los encuestados

Edad



Para saber cuál iba a ser nuestro segmento específico, era de vital importancia saber las edades de los encuestados, para determinar las edades a las cuales iba a ir dirigida Mi Banco.

Fuente: Trabajo de los autores.

Como se puede observar en el gráfico, el 59.1% de los encuestados son personas entre los 18-25 años y el 11.6% personas entre los 26-33 años, este segmento de mercado son personas que empiezan su vida laboral o bien llevan ya varios años trabajando y adquieren sus primeras responsabilidades financieras; de igual forma son personas que están acostumbradas al manejo de tecnología, y tienen gusto y confianza por el uso de aplicaciones, estas características son importantes para el uso y desarrollo de la aplicación Mi Banco.

Tabla 16
Edad vs número de cuentas bancarias

	1 cuenta	2 cuentas	3 cuentas	Más de 3 cuentas
18-25 años	39%	16%	2%	1%
26-33 años	9%	1%	1%	0%
34-41 años	1%	5%	0%	0%
Más de 42 años	13%	9%	2%	1%

Dentro de esta tabla, podemos identificar cual es el porcentaje de las personas entre los rangos de edades 18-25 años, 26-33 años, 34-41 años y más de 42 años y cuántas cuentas bancarias tienen estos encuestados.

Fuente: Trabajo de los autores.

Como se puede observar en la tabla, por un lado, tan solo el 1% de los entrevistados tanto en el rango de 18-25 años como el rango de más de 42 años tienen más de tres cuentas bancarias, lo que nos lleva a pensar que la necesidad de realizar movimientos entre varias cuentas es baja. Por otro lado, las personas entre 18-25 años que poseen una sola cuenta bancaria son el 39% del total

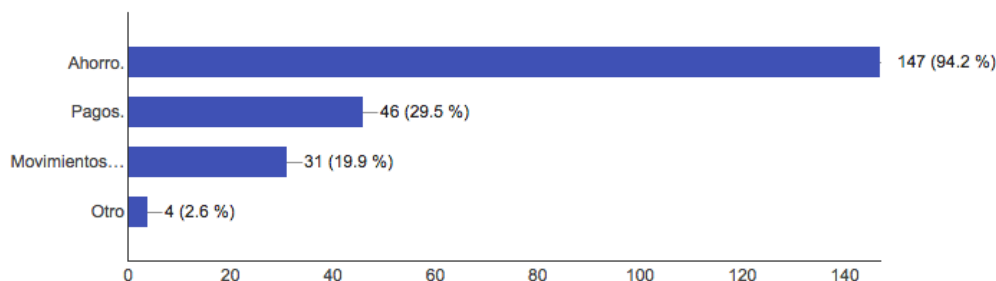
de los encuestados, y las personas de más de 42 años son el 13% del total, esto nos permitió darnos cuentas que el 62% de todos los encuestados poseen una sola cuenta bancaria, el 31% posee dos cuentas bancarias y tan solo el 7% de las personas encuestadas tienen tres o más cuentas bancarias. Gracias a esta información identificamos que la mayor parte de las personas hacen uso de una o dos cuentas, y que los esfuerzos para desarrollar la aplicación deben ir alineados a ofrecer beneficios a las personas que tienen una o dos cuentas.

Al determinar que la mayor parte de las personas tienen una o dos cuentas, nos preguntamos a los posibles clientes para que utilicen esas cuentas, buscando así identificar su mayor uso.

Gráfica 3

¿Qué tipo de manejo tiene en su cuenta?

¿Qué tipo de manejo tiene en su cuenta?



Se realizó esta pregunta para determinar cuál era el manejo más importante que le dan a sus cuentas bancarias y así concluir qué era lo que más les importaba. Nos dimos cuenta que el ahorro o mejor dicho las cuentas de ahorro son las más utilizadas por los encuestados con un 94.2%.

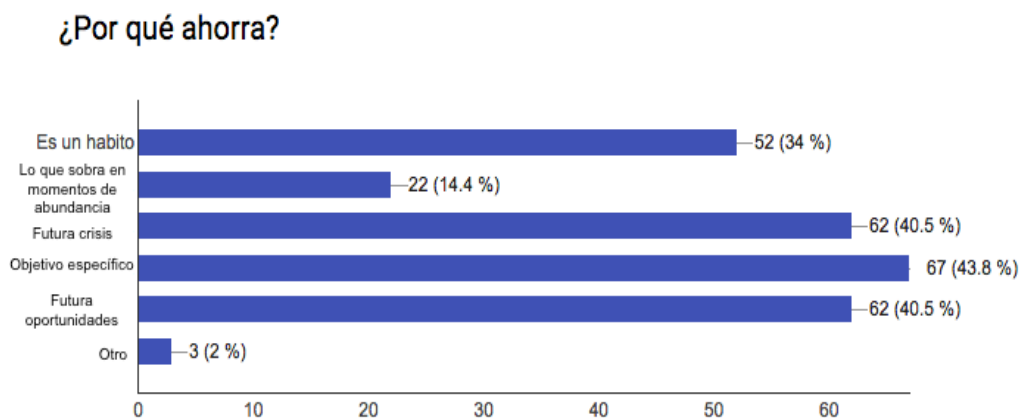
Fuente: Trabajo de los autores.

Para sorpresa de nosotros, el 94.2% de las personas encuestadas declara que usa su cuenta para ahorrar, y en un segundo lugar con 29.5% para pagos, dejando en tercer lugar a los movimientos internos con 19.9%. Estos resultados nos llevan a inferir dos cosas: la primera que existe una oportunidad en el manejo del ahorro y pagos para los usuarios, y la segunda que la percepción de los usuarios a realizar movimientos internos es baja, y no es una prioridad.

Una vez identificado que el ahorro es uso principal que las personas le dan a sus cuentas, corroboramos este resultado con los resultados de la pregunta: ¿Para usted es importante el ahorro?, en donde el 96.8% de los encuestados perciben el ahorro como un aspecto importante.

Ahora que sabemos que las personas ahorran y lo consideran importante, queremos saber por qué ahorran y estos son los resultados:

Gráfica 4 *¿Por qué ahorran?*

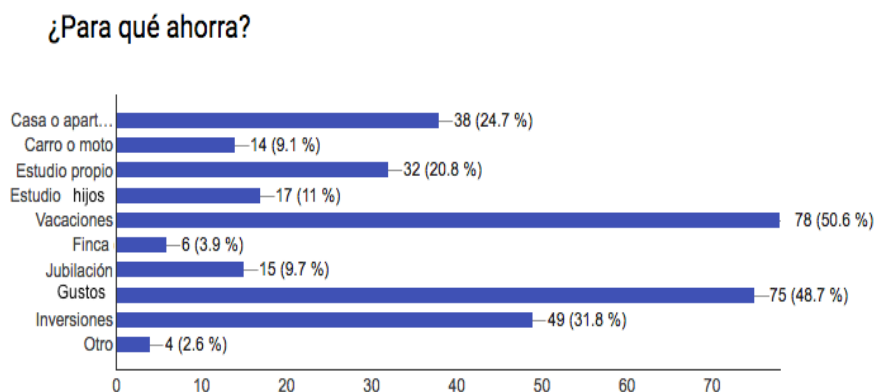


El motivo por el cuál ahorran las personas era determinante para poder rectificar hacia donde iba la aplicación Mi Banco. Por tal motivo, se les dio varias opciones a los encuestados para saber por qué ahorran y esto nos dio una nueva dirección para enfocar la aplicación.

Fuente: Trabajo de los autores.

La razón por la cual las personas se sienten menos identificadas cuando ahorran es en los momentos de abundancia ahorran lo que sobra, sin embargo, hay tres razones con los mayores porcentajes dados; para una futura crisis y una futura oportunidad se encuentran empatadas con un 40.5% como razón por la cual las personas ahorran, y finalmente por un objetivo específico con un 43.8% es la principal razón por la cual las personas ahorran. Dado que se desconoce cuál podría ser una posible crisis u oportunidad en el futuro de cualquiera de los encuestados, y que la principal razón por la cual las personas ahorran es un objetivo específico, preguntamos específicamente que objetivo es el más usual entre los encuestados y estos fueron los resultados.

Gráfica 5
¿Para qué ahorran?



Esta pregunta, nos permitió identificar diferentes categorías por las cuales las personas ahorran con más frecuencia. No todos ahorran para un mismo objetivo. Por ende, nos íbamos dando cuenta, que éste podría ser otro tema a incluir dentro de la aplicación.

Fuente: Trabajo de los autores.

Es interesante que el objetivo principal de ahorrar para los encuestados sea vacaciones con un 50.6%, esto puede verse como una oportunidad para involucrar o crear alianzas con hoteles, aerolíneas y servicios turísticos, donde se generen beneficios por cumplir un plan de ahorro. El segundo objetivo por el cual las personas ahorran son gustos pequeños y personales, este factor tiene un gran peso dentro de todos los objetivos con 48.7%, y es de tener en cuenta dado que el monto o valor para este tipo de gustos es pequeño, y se puede fomentar el ahorro con montos mínimos. El tercer y cuarto objetivo, Casa o apartamento e inversiones, con 24.7% y 31.8% respectivamente, son objetivos que manejan montos de ahorro mucho más altos, una idea puede ser ligar cierto tipo de ingresos a un fondo de ahorro manejado desde la aplicación para ver el rendimiento y progreso del ahorro.

Como se mencionó anteriormente, decidimos cruzar edad con otras variables para extraer información importante para la prueba de concepto.

Tabla 17
Edad vs gusto por la aplicación

	Si	No	Me es indiferente
--	----	----	-------------------

18-25	51%	0.6%	5%
26-33	10%	0%	1%
34-41	8%	0%	0%
Más de 42	22%	0.4%	2%

En la tabla anterior, se puede evidenciar dentro de qué rango de edades les llama más la atención tener una aplicación como Mi Banco.

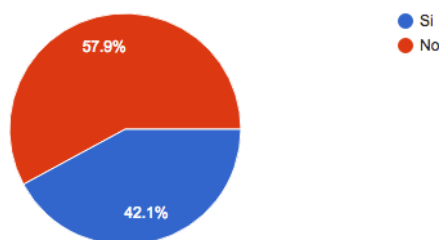
Fuente: Trabajo de los autores.

El 92% de los encuestados opina que les gustaría tener una aplicación con las características y beneficios expresados en concepto de producto, dejando así un 10% de quienes opinan que no quieren tener la aplicación o les es indiferente, en este caso, la edad donde tuvo mayor aceptación fue de 18-25 años. Sin embargo, al preguntar: ¿Han usado aplicaciones móviles donde manejen dinero para pago de cuentas?, los resultados fueron contrarios.

Gráfica 6

¿Ha usado aplicaciones móviles donde maneje dinero para pago de cuentas?

¿Ha usado aplicaciones móviles donde maneje dinero para pago de cuentas?



En esta gráfica se puede ver cuál es el porcentaje de las personas que han utilizado alguna aplicación móvil con las mismas características de Mi Banco.

Fuente: Trabajo de los autores.

El 57.9% de las personas encuestadas manifiesta nunca haber usado una aplicación donde maneje dinero, esto puede significar una barrera al fomentar el uso de la aplicación, dado que un poco más de la mitad de los encuestados ha tenido acercamiento a este tipo de apps, lo que genera incertidumbre, desconfianza o posible falta de interés por parte de los usuarios. Se debe realizar una buena promoción de la aplicación, al igual que el acompañamiento y servicio de la misma para fomentar su uso y posteriormente su confianza.

Los resultados de la encuesta muestran que el 93% de los encuestados tienen mínimo una cuenta bancaria, lo que es positivo para la aplicación dado que prueba un alto nivel de bancarización de las personas.

Se identificó que la mayor parte de las personas poseen una o dos cuentas máximo, esto nos genera una oportunidad y un reto, que es enfocarnos y desarrollar beneficios para este número de cuentas.

La mayoría de personas usan sus cuentas bancarias para el ahorro y pagos, evidenciando un uso mínimo por movimientos internos.

La principal razón del porque las personas ahorran es con un objetivo específico, donde los cuatro principales objetivos son: Vacaciones (50.6%), Comprar cosas varias o gustos (48.7%), Inversiones (31.8%) y Casa o apartamento (24.7%).

Se genera una oportunidad a explotar, involucrando o creando alianzas con hoteles, aerolíneas y servicios turísticos.

Existen oportunidades de fomentar tanto ahorros de pequeños montos (para gustos personales) como en ahorros de grandes montos (como vivienda e inversiones).

Se evidencia una alta receptibilidad y gusto por el concepto de la aplicación.

Existe una baja relación entre las personas y las aplicaciones que manejan el dinero para pagos, lo que puede llegar a generar una barrera frente a los usuarios, se debe trabajar en ello para mitigar este posible riesgo.

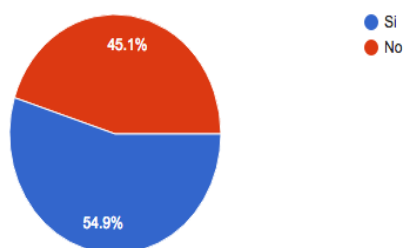
10.3 Precio estimado

En orden de conseguir ingresos por medio de la aplicación, se plantearon en principio, varias ideas de cómo hacerlo, y optamos que la mejor manera es cobrando un porcentaje a los usuarios por cada transacción realizada. Para analizar qué tanta receptividad tenía por parte de los usuarios, pagar por este servicio, se les preguntó:

Gráfica 7

Disposición a pagar por una aplicación que permita pagar servicios públicos

¿Estaría dispuesto a pagar un pequeño porcentaje por realizar el pago de servicios públicos y otros compromisos de manera electrónica, fácil y segura?



Se evidenció que la mayoría de las personas no estarían dispuestas a pagar por una aplicación que les permita realizar pagos de servicios públicos y otros compromisos puesto que ya los bancos tienen aplicaciones para estas mismas actividades.

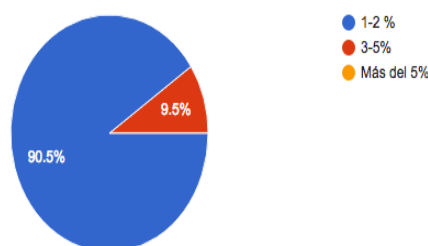
Fuente: Trabajo de los autores.

Aunque no es sorpresa el 45.1% de los encuestados no estarían dispuestos a pagar un porcentaje por el uso de la aplicación. Esto se debe a que existen otras aplicaciones gratuitas que les permiten a los usuarios controlar su presupuesto, algunos bancos tienen sus propias apps, pueden existir dudas sobre lo que Mi Banco hace o existe desconfianza frente a una aplicación de este tipo; lo que se debe trabajar es en los beneficios que Mi Banco ofrece a las personas para apalancar el cobro de la misma. Por otra parte, el 54.9% sí estaría dispuesto a pagar un porcentaje para usar la aplicación, por lo que planteamos unos rangos de porcentajes y estos fueron los resultados.

Gráfica 8

Porcentaje dispuestos a pagar por el servicio

¿Cuál sería el porcentaje que estaría dispuesto a pagar por este servicio?



Con base en esta pregunta, nos dimos cuenta que realmente la aplicación no puede cobrar a los posibles usuarios por este servicio. Lo que indica que se debe buscar otra manera de monetizar la idea y buscar otras fuentes de ingresos; debido a que el porcentaje que estarían dispuestos a pagar sería muy bajo.

Fuente: Trabajo de los autores.

Del 54.9% de personaje que dijeron que, Si pagarían por el uso de esta aplicación, el 90.5% de las personas está dispuesta a pagar entre un 1-2% por transacción, el 9.5% entre el 3-5% y nadie está dispuesto a pagar más del 5%. La gran mayoría de las personas encuestadas están dispuestas a pagar máximo un 2% por el uso de la aplicación, lo cual no es una sorpresa, dado que hoy en día las personas prefieren adquirir servicios gratuitos. Este resultado plantea dos posibles opciones: la primera, es realizar el estudio para saber si con un 2% de cobro se generaría una rentabilidad, y si no llega a ser así, la segunda opción es buscar otra manera de monetizar la aplicación.

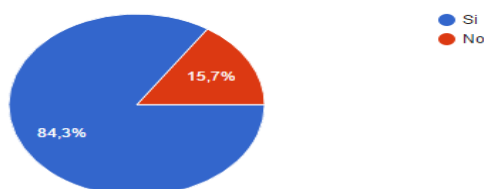
Gracias a la encuesta, se denoto que el servicio de la aplicación debe tener una cobertura amplia para poder lograr un alto volumen pues al cobrar un 2% del valor de la transacción, lo cual es un porcentaje bajo, para poder tener utilidades se debe tener un número alto de transacciones. Lo anterior nos demuestra, que debemos analizar otras opciones para solventar los costos que se requieren para mantener y desarrollar Mi Banco. Es decir, no se les puede cobrar a los usuarios puesto que dejaría nuestra aplicación rezagada de los competidores y no se estaría obteniendo los resultados esperados ya que se necesita un gran volumen de ventas para poder sostener el 2% de la transacción.

10.4 Nivel de diferenciación, innovación percibida por el cliente

Gráfica 9

¿Considera que la aplicación es innovadora?

¿Considera que la idea de la aplicación es innovadora?



A pesar de que las personas no estarían dispuestas a pagar por una aplicación como Mi Banco, la idea de ella les parece innovadora. Lo que indica que hay un gran potencial para crear una aplicación como está pero dedicada únicamente al ahorro.

Fuente: Trabajo de los autores.

Al realizar la pregunta anterior, se evidenció que las personas ven Mi Banco como una aplicación innovadora. Sin embargo no por el hecho de que sea una aplicación que sirva para realizar los pagos de las obligaciones financieras sino que el cliente la ve más que todo por el sentido del ahorro.

Ahora bien, gracias a los resultados arrojados en la pregunta anterior, se puede complementar con la siguiente pregunta, ¿Para usted es importante el ahorro? El 96,3% de los encuestados contestaron de manera afirmativa. Esto demuestra el interés en los encuestados por mejorar y/o aprender más acerca del ahorro. Es ahí en donde Mi Banco deberá enfocarse; en la educación financiera de los colombianos para que el ahorro no sea únicamente en épocas de crisis, sino que sea parte de un hábito que todos deberían tener.

Gráfica 10

¿Para usted es importante el ahorro?



Con esta pregunta nos damos cuenta de que para las personas encuestadas, el ahorro si es un aspecto importante y por ello se debería enfocar la aplicación a la parte del ahorro para incentivarlos y al mismo tiempo enseñarles cómo hacerlo.

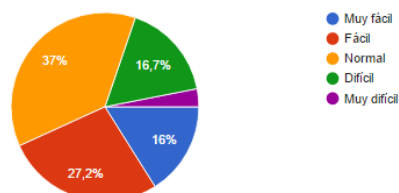
Fuente: Trabajo de los autores.

A pesar de que el 96.3% respondieron positivamente a la importancia del ahorro, varios dijeron que no les es tan fácil destinar parte de sus ingresos al ahorro en la pregunta, ¿qué tan fácil le es, para usted organizar su dinero y destinar una parte para el ahorro? Por un lado, el 43.2% de los posibles usuarios, respondieron que es muy fácil o fácil organizar su dinero y destinarlo para el ahorro. Esto permite ver que hay un gran potencial para incentivar a los colombianos a ahorrar, ya que se pueden implementar diversas actividades para que vean el ahorro como una parte esencial en sus vidas y no como una obligación.

Gráfica 11

Facilidad de ahorro

¿Qué tan fácil le es para usted organizar su dinero y destinar una parte para el ahorro?



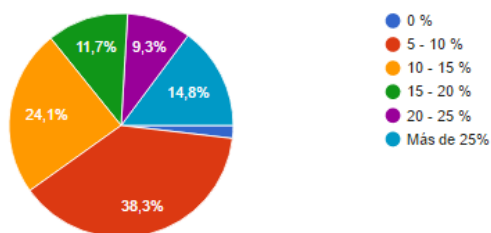
A partir de la pregunta de si era importante el ahorro, quisimos saber si era fácil para ellos destinar una parte de sus ingresos al ahorro. Esto con el fin de recalcar la importancia que tenía para ellos el ahorro. Sin embargo, nos dimos

cuenta que no a todos les resulta fácil destinar parte de sus ingresos al ahorro.
Fuente: Trabajo de los autores.

El reto en el cuál se deberá trabajar, es en el cómo lograr que los colombianos tengan una buena aceptación sobre qué porcentaje o qué cantidad de dinero quieren ahorrar para sus diferentes necesidades o gustos. Como se puede ver a continuación, el 38.3% ahorra un porcentaje muy bajo de sus ingresos. Sin embargo, si se quiere implementar una aplicación que ayude a incentivar el ahorro de los colombianos, hay que entender por qué ahorran y para qué.

Gráfica 12 *Porcentaje de los ingresos destinados al ahorro*

¿Qué porcentaje de sus ingresos destina para su ahorro?



Para asegurarnos de que efectivamente los encuestados les interesa el ahorro, decidimos preguntar qué tanto porcentaje destinaban al ahorro de sus ingresos. Esto nos evidenció que el 38.3% destina únicamente del 5-10% de sus ingresos. Lo que conlleva a pensar que la aplicación se destinaría para enseñarles cómo organizarse mejor financieramente.

Fuente: Trabajo de los autores.

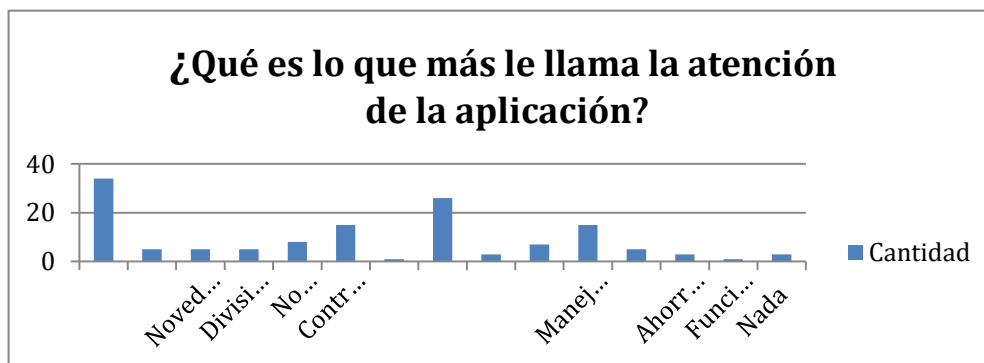
Tomando esto en cuenta, se evidencia que el fuerte de la aplicación Mi Banco debe destinarse hacia la educación financiera y el manejo adecuado de su presupuesto. Esto se puede reafirmar con la pregunta ¿Qué es lo que más le llama a atención de la aplicación?, en donde muchos de los clientes se enfocaron en la parte de que Mi Banco les permitiría manejar de mejor manera sus finanzas personales para ahorrar, de llevar un control de sus ingresos y egresos y que la aplicación les serviría para manejar de la manera más óptima su presupuesto.

Se evidencia que a la mayoría de los usuarios les llama más la atención que dentro de la aplicación puedan ahorrar y crear un presupuesto para sus diferentes necesidades. Como bien se sabe, en Colombia la cultura del ahorro es poca y hoy en día las personas están tomando

conciencia de que es esencial tener un dinero en reserva para futuras situaciones o necesidades a satisfacer.

Gráfica 13

¿Qué es lo que más le llama la atención de la aplicación?



Lo que se pretendía identificar dentro de la pregunta era si Mi Banco les pareció una aplicación novedosa y qué era lo que les llamaba la atención de la misma. Puesto que sabiendo que era lo que les atraía, se podía fortalecer la aplicación en ese aspecto.

Fuente: Trabajo de los autores.

Sin embargo, era importante preguntar a los clientes qué es lo que menos les gustaba de la aplicación puesto que con base en esto, se puede ver qué tanta receptividad tiene Mi Banco. A la mayoría de los usuarios les gusta la aplicación; no obstante, se ve que también hay usuarios que le tienen mucha aprensión al tema de la seguridad. Es decir, no creen que una aplicación como estas les brinde la confianza necesaria, puesto que todos sus datos estarían expuestos y en cualquier momento alguien podría saber sus ingresos y egresos.

Gráfica 14

¿Qué es lo que menos le gusta?



Para determinar qué aspectos no se deberían incluir dentro de Mi Banco, se realizó esta pregunta para entender más a fondo lo que querían los posibles usuarios. Entendiendo los aspectos que menos les gusta, es allí en donde se debe trabajar para poder satisfacerlos.

Fuente: Trabajo de los autores.

Se puede evidenciar que al 84.3% de los encuestados les parece que Mi Banco es una aplicación innovadora. El hecho de que ya haya aplicaciones de los bancos que le permitan pagar las obligaciones no es lo que más les llama la atención; a los encuestados les interesa la parte del ahorro y el control de presupuestos. Esto se debe a que, en estas épocas, las personas se empiezan a dar cuenta de que hay que ahorrar para poder tener como subsistir en momentos de crisis.

Gracias a los análisis anteriores, se ha podido demostrar que el punto más fuerte para llevar a cabo la aplicación Mi Banco, es el control de presupuesto y el ahorro; es allí en donde se quiere atacar este nuevo mercado. Debido al alto porcentaje dentro de los encuestados a quienes les interesa el ahorro, se deben promover algunas actividades que sean de gran interés para ellos y así fomentar poco a poco la importancia del ahorro, bien sea para satisfacer sus necesidades, para disfrutar las actividades de ocio y recreación, para tener reservas en caso de crisis, entre otras cosas.

No obstante, se genera una preocupación que afecta el modelo de negocio de Mi Banco. Es de vital importancia que la seguridad se vea latente dentro de la aplicación, puesto que no genera confianza alguna a los posibles usuarios en descargar la App, esto se debe a que no se menciona qué estará autorizado y vigilado por la Superintendencia Financiera, la cual promueve el buen uso y la no divulgación de los datos personales y financieros de los usuarios. Este es un aspecto que las cuentas móviles sí tienen a diferencia de Mi Banco; por lo anterior, se debe fortalecer el aspecto de la seguridad, contando con el apoyo de un banco que esté aprobado por la Superintendencia Financiera y facilitando estas herramientas a Mi Banco.

10.5 Identificación de productos competidores y sustitutos

En orden de identificar los competidores y sustitutos de Mi Banco, decidimos plantear en la encuesta preguntas como: *¿De qué manera hace pago de sus recibos públicos y otros compromisos?, ¿Ha usado aplicaciones móviles donde maneje dinero para pago de cuentas?, ¿Cuál es su nivel de confianza sobre este tipo de aplicaciones?, ¿Maneja usted un sistema donde quede evidenciado sus gastos, ingresos y ahorros?*

Primero, quisimos saber las personas de qué manera hacen los pagos pues, esto nos daría un indicio de si las personas prefieren hacer pagos presenciales o electrónicos por lo tanto, nos daría una guía de qué manera, presencial o electrónica, las personas realizan dicha actividad. El resultado fue el siguiente:

Tabla 18
Formas en que los usuarios pagan sus obligaciones financieras

Manera presencial	
Banco	37,70%
Baloto	24,70%
Cade, Rapicade o Supercade	9,10%
Manera electrónica	
Pagatodo	5,20%
Manera electrónica por medio de su banco	50,60%
Otro	3,20%

Dentro de la tabla anterior, se buscaba identificar de qué manera las personas pagan o han pagado los servicios públicos y cualquier obligación financiera.

Fuente: Trabajo de los autores.

Las personas encuestadas no tienen una preferencia específica a la hora de pagar recibos públicos y otros compromisos; a la hora de tomar la decisión de pagar, prefieren pagar de

Manera electrónica por medio de su banco con un 50,6% e ir directamente a su banco con un 37,7%. Esto representa una amenaza para Mi Banco en cuanto al servicio de pago de recibos y otros compromisos pues ya existen varios servicios que permiten el pago de éstos, tanto presencial como electrónicamente. Cabe añadir, que esto fue uno de los aspectos que recalcaron los encuestados cuando se les pregunto lo que menos les gustaba de la App.

Por otro lado, se les pregunto a las personas si habían hecho uso de una aplicación para pago de cuentas y, cuál era su nivel de confianza sobre éstas. El 57,9% dijo No haber hecho uso de una aplicación móvil para el pago de cuentas y, el 42,1% Si; el hecho de que el mayor número de personas haya dicho que no ha manejado una aplicación móvil para realizar pago señala dos cosas, primero, las personas están acostumbradas a hacer sus pagos de manera tradicional (páginas web o de manera presencial) y segundo, que la aplicación debe ser de fácil uso y acceso para que tenga éxito pues, si es muy compleja de utilizar, las personas van a volver a la manera tradicional.

En cuanto al nivel de confianza, el porcentaje de Alto-Normal fue del 61,4% y Medio-Bajo del 38,6%. La seguridad de las aplicaciones es un papel fundamental en el desarrollo de una App financiera, si las personas no tienen un nivel Alto-Normal de confianza sobre ésta, simplemente el uso o la compra no se va a realizar. Generalmente, las App de pago y manejo de cuentas se encuentran mayormente relacionadas a entidades bancarias o financieras reconocidas ya que, en caso de algún problema, el cliente tiene la capacidad de reclamar a la entidad correspondiente. La App Mi Banco tiene un reto y, es crear una plataforma segura y tener el suficiente reconocimiento para que las personas confíen en ella.

Ahora bien, en cuanto al ahorro y el manejo de ingresos y egresos, se les pregunto a los encuestados si hacían uso o implemento de algún sistema para controlar estos aspectos. Las respuestas fueron significativas, el **77,2%** dijo que No y, el **22,8%** que dijo que Si, dijo que lo hacía por medio de Excel, viendo los movimientos y extractos bancarios de su cuenta y, muy pocos haciendo uso de una App como CoinKeeper, Kakebo o Ispending.

Los competidores y sustitutos en pago de cuentas y servicios públicos es alta. Determinamos que, en cuando al pago de cuentas y servicios públicos, la competencia es alta ya

que las Apps de los Bancos ya tienen ésta opción y, también existen puntos presenciales como Baloto o los mismos Bancos dónde pueden ir a realizar la actividad. Y, si Mi Banco cobra un porcentaje muy alto por estos movimientos, las personas van a decidir hacerlo por otro medio. Lo que conlleva a re estructurar la forma en la cual se piensa sostener la aplicación; si los competidores como CoinKeeper, Kakebo o Ispending no cobran, Mi Banco para ser competitivo deberá permitir a sus usuarios descargar la aplicación de manera gratuita.

Las personas utilizan estas aplicaciones porque tienen un nivel de confianza Alto-Normal en este tipo de aplicaciones. Un alto porcentaje de los encuestados dijo tener un nivel Alto-Normal de confianza sobre las Apps que utilizan para realizar pagos y movimientos bancarios, estas aplicaciones tienden a ser propiedad de entidades financieras o bancarias reconocidas. Mi Banco debe buscar desarrollar confianza en las personas junto con certificados de seguridad para que las personas utilicen la App. También, ésta debe ser amigable, de fácil uso y de fácil acceso.

El uso de métodos de manejo de ingresos, egresos y ahorro no es común. Fueron pocas las personas que dijeron hacer uso de algún sistema de manejo de ingresos, egresos y ahorros. Esto señala que en Colombia la cultura del ahorro es poca y que las personas no están acostumbradas a manejar algún método estructurado que haga una relación Ingresos-Egresos. Esta es una gran oportunidad para Mi Banco ya que a lo largo de los análisis anteriores, se ha identificado que la nueva propuesta deberá centrarse en incentivar el ahorro y el manejo del presupuesto de los colombianos.

10.6 ¿Deben hacerse ajustes al producto/servicio? ¿Por qué?

Gracias a lo expuesto anteriormente, y a las encuestas realizadas, se ha podido esclarecer una nueva propuesta para Mi Banco. Los resultados arrojados en las encuestas, permitieron evidenciar que existe una gran aceptación en el manejo y mantener un buen control del

presupuesto, y sobre todo del ahorro. A los posibles usuarios les llama la atención la aplicación porque se propone ayudarlos a ahorrar y no malgastar su dinero.

Para tener la opinión de una persona que trabaja en un banco, y poder definir hacia donde direccionar mejor la aplicación, se realizó una entrevista a la gerente de Zona Pyme de uno de los bancos extranjeros más rentables en Colombia, en donde nos ratificaba que el éxito de una nueva aplicación como Mi Banco, radica fundamentalmente en permitir a los usuarios sembrar un interés por el ahorro.

María Nancy, la gerente, nos explicaba que hoy en día los bancos tienen la aplicación de pagos para los servicios y que esto no era lo innovador. No obstante, le gustó la idea de que se le vendiera la aplicación a un banco y que éste fuera el encargado de promover la aplicación para darle confiabilidad y seguridad al cliente. También nos expuso que para todas las aplicaciones que incluyen información financiera, y personal de los usuarios es de vital importancia tener un portal de seguridad y además que éstas deben ser aprobadas por la Superintendencia Financiera; aspecto que no se había tenido en cuenta y que definitivamente sin el respaldo y las herramientas necesarias para el correcto uso del Habeas data, la aplicación no podría funcionar.

De igual forma, María Nancy nos propuso que para poder realizar la aplicación que se dedique al ahorro, debemos tener en cuenta que Mi Banco debe ofrecerse a personas naturales que tengan cuenta nómina. Ya que estas personas tienen un salario fijo y para ellas es más fácil decidir si congelan una cantidad de su salario, siempre y cuando se le dé la opción al usuario de congelar parte de sus ingresos en porcentaje o en valor absoluto. Sin embargo, esto sería otro reto puesto que a los bancos no se les permite congelar su salario, lo que sería mucho más complicado para una aplicación como la propuesta.

Otro de los aspectos importantes que nos mencionó María Nancy, es que para que la aplicación sea exitosa, no se le puede vender al cliente, puesto que cada vez más la gente está menos dispuesta a pagar por servicios extras. Lo que se debe realizar es la venta a los bancos para que ellos puedan ofrecerla como un producto más dentro de su portafolio sin generarle costos extras al cliente.

Tomando en cuenta los dos métodos utilizados y los resultados, nos damos cuenta que el concepto que se tenía de Mi Banco debe cambiar para poder tener una mejor aceptación por nuestros posibles usuarios. De igual forma, se debe encontrar la forma de sostener la aplicación sin cobrarles a las personas por descargarla, ni vender la aplicación a los bancos. No obstante, cabe recalcar, que los dos métodos, cualitativo y cuantitativo, reflejaron un camino por el cual nos debemos direccionar y es la parte del ahorro y el control del presupuesto.

Como dicho anteriormente, nos dimos cuenta que el concepto de la aplicación debería cambiar. Se ha decidido realizar la App únicamente en función del manejo de las finanzas personales, control de presupuesto, y el ahorro; debido a que los aspectos más importantes tanto para los encuestados como para la gerente de Zona Pyme de uno de los bancos extranjeros más rentables en Colombia, fueron éstos, éste será el nuevo enfoque de nuestra aplicación.

Por medio de la pregunta que se realizó en la encuesta *¿para qué ahorra?* se evidenció que los encuestados tienen diversos objetivos para los cuales ahorran. Allí nos dimos cuenta de que con base en estas actividades, hay una gran oportunidad la cual se implementará para incentivar de manera más agradable para el usuario y que no lo vean como una obligación sino como una motivación.

De este nuevo concepto, nació *Dream Builder*. *Dream Builder* es una aplicación móvil que ayuda a las personas a cumplir sus sueños. Esta aplicación organiza, asesora y ofrece planes financieros para que nuestros usuarios puedan lograr sus metas y alcanzar sus sueños. Uno de los aspectos más importantes de nuestra App, es que será personalizada de acuerdo a los gustos y especificaciones de cada usuario. Se tendrán en cuenta los aspectos que llaman más la atención de los clientes tales como las bienes raíces, viajes, concesionarios, entidades bancarias, entre otras, para que así, quienes no saben cómo organizar de manera correcta su presupuesto, tengan la posibilidad de saber cómo hacerlo y ahorrar para esos sueños que se veían inalcanzables por falta de planeación financiera se puedan hacer realidad. Nuestros usuarios serán llamados los soñadores.

La aplicación tendrá como objetivo controlar el presupuesto de cada soñador según sus ingresos, egresos, como los gastos fijos, gastos variables entre otros y el abono que nuestro soñador aportará para cumplir su sueño. Además de esto, la aplicación le mostrará gráficas de

rendimiento para que vea como poco a poco va alcanzando esa meta propuesta. *Dream Builder*, al ser el compañero más fiel de cada soñador, le propondrá cuánto debe ahorrar para llegar a su meta final, y habrá un conteo regresivo para que el soñador tenga esa emoción de poder hacer realidad su tan anhelado sueño.

Dream Builder tendrá a disposición un perfil para cada soñador, con el que se hará a personalización de cada persona. Por lo tanto, el soñador podrá tener diversos sueños y preferencias que podrá cumplir cada vez que lo deseen.

Ahora bien, el segmento al cual estará enfocado *Dream Builder*, será para hombres y mujeres que se encuentren entre los 18 a los 40 años de edad. Nuestro segmento también hará parte de los niveles socio-económicos de 3-5. Viendo un gran potencial para incentivar la educación financiera en nuestro país.

Nuestros soñadores serán lo más importante de nuestra aplicación, por ende, se enfocarán diversos aspectos de publicidad para que sean ellos quienes cuenten sus experiencias reales para llamar la atención de aquellas personas que se sienten identificadas con ellas y aún no saben cómo manejar adecuadamente su presupuesto.

11. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor es la combinación de unos factores de un producto o servicio en un segmento de mercado definido darle solución a las necesidades o requisitos de los clientes. A continuación, se mostrarán en detalles los factores mencionados anteriormente para *Dream Builder*:

11.1 Precio

Dream Builder tiene dos tipos de clientes: el primero, son los usuarios de la aplicación, personas de estratos 3, 4, y 5, a quienes no se les cobrará ni por la descarga ni por el uso continuo de la aplicación; el segundo tipo de clientes, son aquellas entidades a quienes vendemos los leads de los usuarios que están ahorrando, es decir, a esas empresas les vendemos la información necesaria de una personas que está dispuesta ya a comprar, dentro de esta categoría tenemos inmobiliarias de bienes raíces, aerolíneas, entidades bancarias, concesionarios y hoteles, y la manera como están establecidos los precios con los ajustes de inflación año a año es de la siguiente manera:

Tabla 19
Precio de venta del soñador por categoría

Concepto	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Precio venta soñador Bienes raíces	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000
Precio venta soñador Concesionarios	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000
Precio venta soñador Aerolíneas	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
Precio venta soñador Hoteles	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
Precio venta soñador Entidades Bancarias	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000

Lo que se quiere mostrar en esta tabla es el valor el cuál serán vendidos los leads de los usuarios a los proveedores.

Fuente: Trabajo de los autores.

11.2 Novedad

Existen en este momento otras aplicaciones móviles disponibles en el mercado, que permiten a los usuarios manejar presupuestos, sin embargo, Dream Builder se especializa en brindar un acompañamiento personalizado a cada necesidad de cada cliente, y motivarlos desde

la perspectiva emocional para cumplir sus “sueños”. Para el segundo tipo de clientes, es decir, las entidades a quienes vendemos los leads, existen plataformas y algunas empresa que realizar esta labor pero a precios mucho más altos.

11.3 Calidad

Dream Builder cumple las expectativas de cualquier usuario que busque una herramienta para controlar su presupuesto y proponerse una meta para ahorrar, el valor agregado de Dream Builder, es el constante mantenimiento y actualizaciones realizadas a la aplicación para generar frases motivacionales, consejos financieros, mejora de la plataforma y personalización de cada sueño. Por otra parte, los leads vendidos a las entidades (concesionarios, hoteles, aerolíneas, inmobiliarias, entidades bancarias), son personas que ya poseen el dinero o al menos la cuota inicial y que tiene muy definido lo que quieren comprar, de tal manera, que estos usuarios tienen una alta tasa de convertirse en clientes potenciales para cualquiera de las entidades ya mencionadas, dependiendo del “sueño” del usuario.

11.4 Conveniencia

El principal problema que Dream Builder plantea solucionar a los usuarios, es la poca efectividad que existe para ahorrar en pro de una meta, indiferente de los motivos por los cuales no se lleva a cabo el ahorro. Dream Builder está focalizado es ser una acompañante en el diario vivir, para no solamente ofrecer datos, gráficas y planes financieros sino también, para motivar, y promover el ahorro de cada persona de manera personalizada, es decir, su usabilidad es bastante fácil, y resulta muy útil para aquellas personas que quieren ahorrar pero no han podido hacerlo.

De igual forma, para nuestros clientes, es decir las organizaciones a quienes vendemos los leads, les resulta muy útil el poder tener acceso, a este grupo de potenciales clientes, dado que ahorran en costos de publicidad y operativos buscando demanda.

11.5 Marca/status

Dream Builder está pensado para personas de estratos 3, 4 y 5, sin embargo, la idea no es promocionarla como una marca premium, sino por el contrario como una marca muy al alcance, donde importa es la iniciativa de los usuarios por cumplir sus metas, sin embargo, si deseamos estar en el top of mind de las persona cuando quieran ahorrar o busquen manejar su presupuesto. Para alcanzar el top of mind se tienen pensadas campañas de content marketing donde se estará posteando videos e información muy específica para cada grupo de interés, al igual que los influenciadores, quienes son personas que ya han utilizado la aplicación y pueden dar testimonio, o usar como portavoz una persona conocida en el medio donde queramos generar impacto.

11.6 Desempeño

El funcionamiento de la aplicación consiste en ser una herramienta de control de presupuesto para cada persona, y de allí proponerse un “sueño” a conseguir por medio de ahorro. Dream Builder, tiene dentro de su aplicación control de gastos, proyecciones de ahorro, graficas de efectividad, tutoriales de temas financieros todo con el fin de brindar al usuario la mayor experiencia de ahorro posible, y en una segunda instancia, viene las frase diarias motivacionales, mensajes de prevención sobre gastos y felicitaciones sobre metas cumplidas, para atacar al usuario desde la parte emocional, el desempeño de la aplicación en términos de soporte técnico y usabilidad es el máximo para que los usuarios siempre puedan contar con la aplicación.

11.7 Reducción de riesgo

Sabemos que las personas quieren ahorrar pero son reacias a compartir su información financiera sobre cuantos ingresos y egresos tienen en cierto tiempo determinado, por lo cual, Dream Builder contara con un servicio tecnológico apoyado por una persona de sistemas que se encargara de mantener la información personal de cada usuario con completa restricción de otras personas, al igual que durante las campañas de experiencia de marca, nuestro staff contara con la preparación necesaria para explicarle a los usuarios que Dream Builder protegerá su información de personas ajenas. Este tipo de campañas generara una confianza por parte del usuario hacia la marca y la aplicación, de igual forma, los influenciadores son aquellas personas que ya han utilizado la aplicación y dan testimonio de su utilidad y confiabilidad.

11.8 Reducción de costes

Dream Builder tiene un alto impacto para los usuarios y para las entidades a quienes vendemos los leads. En primera, para los usuarios representa la oportunidad de realizar lo que siempre han querido independiente de cuál sea su meta, les estamos ayudando a ahorrar tiempo, esfuerzo, costos financiamiento y gastar dinero en cosas innecesarias. Segundo, las entidades interesadas a quienes vendemos los leads de clientes potenciales, ahorran en publicidad, campañas y cualquier mercadeo que realicen para atraer clientes a su negocio.

11.9 Diseño

Dream Builder cuenta con un equipo de diseñadores y marketeros, que crearan una aplicación de presupuesto que sea amigable a la vista y que genera una empatía con el usuario, la idea es que al abrir la aplicación de Dream Builder, los usuarios sientan que están interactuando con alguien que está interesado por sus “sueños” y que quiere ayudarlos. Dream Builder no es la

única aplicación de control de presupuesto y ahorro, pero su diseño y desarrollo es el captador de atención para los usuarios.

11.10 Customización

Para Dream Builder es crítico que cada usuario sienta que es especial y que sepa que nos interesamos por el y su sueño, la aplicación es completamente personalizada, cuenta con espacios de ingresos, egresos, ahorros y presupuesto dependiente de el “sueño” de cada usuario. La aplicación cuenta con un perfil donde el usuario se identifica, existe un ranking de mejores ahorradores para aquellos usuarios que tienen una gran experiencia con la aplicación. La aplicación arroja gráficas y frases motivadoras dependiendo de cada persona y su “sueño”, al igual que el diseño de la aplicación cambia entre usuarios. Es muy importante que cada usuario sienta que los tratamos de una manera especial.

12. CANVAS

El CANVAS es una herramienta que ayuda a definir modelos de negocio (Sánchez Vázquez, Vélez Elorza & Araujo Pinzón, 2016). Ésta metodología, permite una mejor comprensión del modelo de negocio y, se divide en 9 elementos clave los cuales, serán explicados a continuación junto con cada elemento de Dream Builder.

12.1 Clientes

Cuando nos referimos a los clientes o segmento de mercado, se habla de los grupos de personas a los cuales se quiere ofrecer el servicio, en este caso la App Dream Builder. Los clientes son la base del negocio pues son quienes determinan el ingreso y, éstos deben estar determinados de manera específica.

En Dream Builder tenemos dos tipos de clientes los cuales son los *soñadores* y los *proveedores*. En primer lugar, los *soñadores* son los usuarios directos de la aplicación; son quienes van a llenar la información necesaria en la App para que ésta les pueda formar un plan financiero y están definidos de la siguiente manera:

Hombres y mujeres entre 18 a 40 años con cuentas bancarias, que hagan uso constante de aplicaciones móviles en su día a día. Además deben tener la disposición e interés por el ahorro.

Por otro lado, los *proveedores* son plataformas o empresas que estén interesados en reducir sus costos de ventas o publicidad pues Dream Builder les ofrece una alternativa para encontrar clientes potenciales de manera fácil y directa. Éste segmento de clientes, se define de la siguiente manera:

Todas aquellas empresas o plataformas que tengan interés por llegar a los usuarios brindándoles ofertas para los distintos gustos y/o necesidades de cada uno. Este tipo de clientes serían las agencias de viaje virtual, marcas de ropa, tecnología, ocio y diversión, bancos, concesionarios y grandes superficies.

12.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor responde a la pregunta ¿qué valor proporcionamos a nuestros clientes? Y, ¿ qué problemas de nuestros clientes ayudamos a resolver?. También, explica que servicio se les proporciona a los clientes.

La propuesta de valor se encuentra definida para cada uno de los clientes y, es la siguiente:

Soñadores: *‘Ser el compañero en el camino hacia tus sueños’*

Como se ha mencionado durante todo el trabajo, la educación financiera en Colombia es muy poca y, tiende a ser un impedimento para que las personas cumplan sus sueños. Dream Builder al ofrecer y crear un plan financiero, dependiendo de las necesidades de cada usuario, busca ayudar a las personas a que se organicen de manera financiera y poder cumplir sus metas.

Proveedores: *‘Ser el puente entre los sueños de las personas y las empresas que pueden cumplir las metas propuestas por el soñador’*

En cuanto a los proveedores, se busca ofrecer una alternativa económica para que los costos de venta y de publicidad sean menores. Dream Builder quiere ser la mejor alternativa para llegar a los mejores clientes potenciales y, ya listos para comprar o adquirir un producto o servicio de los proveedores.

12.3 Canales de distribución

Cuando se habla de canales de distribución, se hace referencia al medio por el cual se hará llegar la propuesta de valor a los clientes de Dream Builder. Los canales de distribución determinan como se comunica, alcanza y entrega la propuesta de valor. Los canales son los siguientes:

Soñadores: B2C: El contacto con el usuario es por medio de la plataforma y no hay intermediarios.

Establecemos contacto cuando descarguen la aplicación y la frecuencia de uso de la misma por parte del cliente.

Como se mencionamos anteriormente, el uso de publicidad será mediante medios digitales como Facebook, GoogleAdwords, Instagram y Content Manager.

Proveedores: B2B: Por medio del equipo de gestión de publicidad y ventas, se harán visitas y reuniones mensuales para informar el estado del negocio y cuantos soñadores hay buscando o persiguiendo sus sueños, dependiendo del grupo de proveedores.

12.4 Relación con los clientes

La relación con los clientes profundiza sobre la interacción con los clientes, implica cómo reaccionan e interactúan los clientes con el negocio. Dream Builder al tener dos tipos de clientes, tiene una manera de relacionarse con cada uno de estos. Las relaciones son las siguientes:

Soñadores: El tipo de relación es transaccional ya que, los soñadores se encargan de una gestión total de sus recursos para lograr un objetivo, un sueño. La App es una plataforma que

funciona sola pues el soñador pone su sueño y la App organiza y ofrece el mejor plan financiero para cada usuario. Asimismo, la frecuencia depende del usuario pues es quien debe entrar a la plataforma e ir actualizando sus datos financieros.

Cabe añadir que, en cuanto a publicidad, Dream Builder quiere llegar a los clientes desde un punto más emotivo y vender la idea de que cualquiera puede cumplir sus sueños, no importa la raza, profesión o género. Asimismo, se pretende llegar a los soñadores mediante redes sociales como Facebook, Instagram y GoogleAdwords. Por otro lado, el Content Manager va a ser esencial para Dream Builder pues es el Content Manager el que va a crear historias y redactar anécdotas para crear un acercamiento a los soñadores.

Proveedores: La relación es transaccional cuyo costo varía del proveedor/cliente pues se cobra por cabeza. Con esta idea de negocio, se busca que los proveedores tengan un menor costo de venta y de publicidad pues, dentro del modelo de negocio, se venderá el Lead por cabeza y, el precio varía dependiendo del proveedor.

También, la relación con los proveedores será directa, no habrá intermediarios y se pretende tener una venta de Leads mensuales dentro de unos grupos de proveedores (Concesionarios, Bienes raíces, Entidades bancarias, Hoteles y Aerolíneas).

12.5 Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso o fuente de ingreso, es cómo se ganará dinero o se monetizará el negocio. La forma de generar ingresos es de suma importancia pues, se debe tener claro o sino el negocio no será atractivo o rentable.

La fuente de ingreso de Dream Builder es la venta de Leads, es decir de clientes listos para adquirir un producto o servicio. Dream Builder tiene 5 tipos de proveedores importantes o

negocios a los que se les venderá el Lead y son Bienes raíces, Concesionarios, Hoteles, Aerolíneas, Hoteles y Entidades financieras. El Lead se venderá dependiendo del sueño del cliente

Más adelante en el Modelo financiero, se explicará en detalle la venta de Lead por cabeza dependiendo del negocio.

12.6 Recursos clave

Son los recursos más importante y necesarios para el funcionamiento del negocio, sin los recursos claves se puede comprometer el funcionamiento del negocio.

Dentro de los recursos clave de Dream Builder está el servidor y soporte tecnológico, personas con conocimiento financiero y en tecnología y, capital de dinero. Estos elementos hacen que el negocio pueda funcionar y, que siempre esté en funcionamiento la App.

12.7 Actividades clave

Las actividades clave son aquellas acciones que son esenciales para el negocio y, que sin su debido funcionamiento, no se podría entregar la propuesta de valor.

Las actividades clave de Dream Builder son el diseño, desarrollo y mantenimiento de la aplicación; publicidad para incrementar el número de clientes, adquirir certificado de seguridad ya que se maneja información financiera y se quiere dar toda la confianza posible a los soñadores, capacitación en mantenimiento y uso de la App para los trabajadores, capacitación

financiera y, el adecuado uso de sistemas sofisticados. La idea y marca será registrada para que disminuir la probabilidad de copia.

12.8 Asociaciones clave

Las alianzas son necesarias para el buen desempeño y desarrollo del negocio. Estas alianzas complementan el funcionamiento del modelo de negocio.

Los socios clave más importantes de Dream Builder son los bancos o entidades financieras, los concesionarios, hoteles, aerolíneas y bienes raíces. También, los desarrolladores de la App, el mantenimiento de la App y, uno de nuestros socios más importantes son nuestros soñadores pues de ellos se sacara Content para manejar publicidad y crear un acercamiento hacia soñadores existentes y potenciales.

12.9 Estructura de costos

En cuanto a la estructura de costos, son aquellos costos en los que incurre el negocio por operar. Para Dream Builder, se incluyen costos y gastos en la inversión inicial, mantenimiento, publicidad, salarios, entre otros. Dentro del modelo financiero, se mostrará con mayor detalle la estructura de costos de la App Dream Builder.

13. MODELO FINANCIERO

Para abordar el modelo, se va dividir en cinco aspectos clave, donde se revisaran los supuesto de cada uno de manera específica, para la evacuación de la aplicación durante cinco años de operación.

13.1 Inversión inicial

Tabla 20
Activos Intangibles

Activos Intangibles	
Cámara y Comercio	\$281,300
Registro de marca	\$589,000
Total	\$870,300

Son necesario \$870.300 que cubren el registro de marca y la gestión realizada en la Cámara y Comercio. Documento legales necesarios para entrar en funcionamiento.

Fuente: Trabajo de los autores

Tabla 21
Campaña de lanzamiento

Campaña lanzamiento	
Experiencia de marca	\$ 25,000,000
Influenciadores	\$ 10,000,000
Total	\$35,000,000

Como un segundo ítem de la inversión inicial se contemplan \$35.000.000 para la campaña de lanzamiento, discriminado en \$25.000.000 para experiencia de marca, la cual se basara en eventos donde los usuarios pueden hacer uso de la aplicación, y \$10.000.000 para Influenciadores, quienes serán personas conocidas del medio al cuál queramos llegar.

Fuente: Trabajo de los autores

Tabla 22
Equipos y oficina

Equipo y oficina	
Escritorio y silla 1	\$600,000
Escritorio y silla 2	\$600,000
Escritorio y silla 3	\$600,000
Escritorio y silla 4	\$600,000
Sala de juntas	\$900,000
Papeleras	\$150,000
Dispensador de agua	\$300,000
Papeleria	\$450,000
Otros	\$100,000
Total	\$4,300,000

Son necesarios \$4.300.000 para comprar equipos y lo necesario para la oficina.

Fuente: Trabajo de los autores

Tabla 23
Equipo de cómputo

Equipo Computo	
Computador 1	\$1,900,000
Computador 2	\$1,900,000
Computador 3	\$1,900,000
Portátil 1	\$2,000,000
Portátil 2	\$2,000,000
Impresora 1	\$300,000
Impresora 2	\$300,000
Teléfono 1	\$50,000
Teléfono 2	\$50,000
Teléfono 3	\$50,000
Estabilizadores-extensiones	\$100,000
Total	\$10,550,000

Se necesitan \$10.550.000 en equipo de cómputo, que es altamente necesario para llevar a cabo la actividad de la empresa. En total son necesarios \$106.220.300 de inversión inicial para Dream Builder

Fuente: Trabajo de los autores

13.2 Costos Anuales

Tabla 24

Costos Anuales

Nomina	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Diseñador - Mantenimiento	\$1,500,000	\$1,590,000	\$1,669,500	\$1,752,975	\$1,831,859
Financista x2	\$4,000,000	\$4,240,000	\$4,452,000	\$4,674,600	\$4,884,957
Socio 1			\$1,500,000	\$1,575,000	\$1,645,875
Socio 2			\$1,500,000	\$1,575,000	\$1,645,875
Socio 3			\$1,500,000	\$1,575,000	\$1,645,875
Revisor Fiscal	\$1,000,000	\$1,060,000	\$1,113,000	\$1,168,650	\$1,221,239
Contador	\$1,000,000	\$1,060,000	\$1,113,000	\$1,168,650	\$1,221,239
Total	\$7,500,000	\$7,950,000	\$12,847,500	\$13,489,875	\$14,096,919
Total AÑO	\$90,000,000	\$95,400,000	\$154,170,000	\$161,878,500	\$169,163,033

La tabla muestra cómo será la nómina de los trabajadores de Dream Builder

Fuente: Trabajo de los autores

La nómina está compuesto por un diseñador, quien se encargara de realizar el mantenimiento de contenido y personalización dentro de la aplicación. Dos financistas quienes crearan el modelo financiero de presupuesto y ahorro para la aplicación, y darán mantenimiento al mismo. Un contador para llevar las cuentas de la empresa y una revisor fiscal que lo audite y dé el visto bueno. Finalmente las tres personas que idearon Dream Builder tendrán un salario a partir del tercer año en adelante, para permitir que el proyecto tenga un mayor flujo de caja durante los primeros dos años. Los valores mensuales para cada empleados están basados en salarios de cargos similares en PYMEs. Finalmente para el primer año de operación la empresa devenga \$90.000.000 en nómina, dicha cifra aumenta año a año dado que cada sueldo individual está atado a un IPC pronosticado por el Banco de la Republica. Algo curioso de notar es que el aumento del Año 2 al Año 3 es de casi \$100.000.000 debido a que en ese año los socios fundadores empiezan a recibir un salario.

Tabla 25***Gastos en publicidad por año***

Publicidad	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Google Adwords	\$60,000,000	\$60,000,000	\$60,000,000	\$60,000,000	\$60,000,000
Avisos Facebook	\$42,000,000	\$42,000,000	\$42,000,000	\$42,000,000	\$42,000,000
Content mktg	\$46,000,000	\$46,000,000	\$46,000,000	\$46,000,000	\$46,000,000
Influenciadores		\$10,000,000	\$10,000,000	\$10,000,000	\$10,000,000
Experiencia de marca		\$10,000,000			
Total	\$148,000,000	\$168,000,000	\$158,000,000	\$158,000,000	\$158,000,000

En la tabla se muestra cómo serán los gastos de publicidad durante 5 años.

Fuente: Trabajo de los autores

La publicidad está dividida en cinco frentes, el primero es Google Adwords para el cual se pronostica un presupuesto de \$5.000.000 mensuales dado los clicks y búsquedas realizadas en internet, el valor se mantiene a través de los años dado que es un presupuesto.

El segundo frente son los avisos en Facebook para los cuales existen un presupuesto mensual de \$3.500.000 a través de los cinco años proyectados, y esto es apoyado por la página de Dream Builder en Facebook.

En tercero, se encuentra el content marketing que se maneja de la siguiente manera: Se presupuestan \$3.000.000 mensuales para realizar campañas con contenido específicos alineados a cada grupo de usuarios, y se establecen \$10.000.000 de presupuesto anuales, para patrocinar usuarios de la aplicación a cumplir sus “sueños” en pro de convertirse en influenciadores y compartir su experiencia por medio de la página en Facebook de Dream Builder y blogs, dichas personas serán escogidas por un concurso donde participaran aquellos usuarios con mejor efectividad de ahorradores dentro de la aplicación.

El cuarto frente, son los influenciadores que para el primer año ya se cuenta dentro de la campaña de lanzamiento y que año a año se presupuestan \$10.000.000 para contratar un personaje conocido en los medios que pueda llegar a toca la parte emocional de cada persona.

Finalmente, en el quinto frente, se encuentra la experiencia de marca, que para el primer año ya está contemplada en la campaña de lanzamiento, y para el segundo año se presupuestan \$10.000.000 para realizar distintos eventos donde los usuarios puedan manejar la aplicación.

Tabla 26
Pagos de servicios públicos

Servicios	
Luz	\$180,000
Agua	\$70,000
Internet	\$150,000
Teléfono	\$50,000
Celulares	\$300,000
Total	\$750,000

Al no ser una empresa de producción, los servicios que se pagan no son tan costosos.

Fuente: Trabajo de los autores

Adicionalmente, se encuentra presupuestado también \$750.000 de servicios para el funcionamiento óptimo de la oficina donde quedara ubicada la parte administrativa de Dream Builder.

13.3 Ingresos soñadores

Tabla 27
Número, precio de venta e ingresos soñadores por año

Concepto	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Nº soñadores Bienes raíces	120	130	140	150	160
Nº soñadores	240	264	288	312	336

Concesionarios						
N° soñadores Aerolíneas	1200	1320	1440	1560	1680	
N° soñadores Hoteles	1020	1100	1150	1200	1250	
N° soñadores Entidades Bancarias	600	720	840	960	1080	
Precio venta soñador Bienes raíces	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000
Precio venta soñador Concesionarios	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000
Precio venta soñador Aerolíneas	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
Precio venta soñador Hoteles	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
Precio venta soñador Entidades Bancarias	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000
Ingreso por soñadores Bienes raíces	\$48,000,000	\$52,000,000	\$56,000,000	\$60,000,000	\$64,000,000	
Ingreso por soñadores Concesionarios	\$48,000,000	\$52,800,000	\$57,600,000	\$62,400,000	\$67,200,000	
Ingreso por soñadores Aerolíneas	\$24,000,000	\$26,400,000	\$28,800,000	\$31,200,000	\$33,600,000	
Ingreso por soñadores Hoteles	\$20,400,000	\$22,000,000	\$23,000,000	\$24,000,000	\$25,000,000	
Ingreso por soñadores Entidades Bancarias	\$180,000,00	\$216,000,00	\$252,000,00	\$288,000,00	\$324,000,00	
INGRESO POR VENTAS DE SOÑADORES	\$320,400,00	\$369,200,00	\$417,400,00	\$465,600,00	\$513,800,00	0

Se determina el número de soñadores a los que se espera llegar cada año. El precio de venta al cual se le venderán a los proveedores e igualmente los ingresos que se esperan tener.

Fuente: Trabajo de los autores

El ingreso de nuestros soñadores se va a realizar vendiendo a empresas como inmobiliarias, concesionarios, aerolíneas, hoteles y entidades bancarias, los leads de potenciales

clientes para cada respectivo negocio. Las cantidades de demanda esperada de cada soñador por cada entidad se basó en:

Tabla 28
Categoría del servicio por número de personas y porcentajes

Concepto	Número	%
Bienes raíces	345,611	0.00289%
Concesionarios	22,329	0.08957%
Aerolíneas	2,833,333	0.00353%
Hoteles	2,833,333	0.00300%
Entidades Bancarias	109,105	0,04583%

Con base en cada categoría, se piensa llegar a un número de personas que compran vivienda, carros, que viajan y que piden préstamos. Gracias a los datos anteriores se puede determinar a qué porcentaje del segmento se quiere llegar.

Fuente: Trabajo de los autores

Para inmobiliarias pensamos llegar al 0.00289% de las 345.611 personas que mensualmente compran vivienda en Colombia según el DANE; al 0,08957% de las 22.329 personas que mensualmente compra carro según el DANE; al 0,00353% de las personas que viajaron desde Colombia y dentro de Colombia según la aeronáutica civil; al 0,003% de los 2.833.333 de personas mensualmente apartan hotel y al 0,04583% de las 109.105 personas que solicitan un crédito bancario según la Superfinanciera de Colombia. Estos porcentajes se encuentran bastante castigados para aterrizar de la manera más drástica la posible demanda, y llegar a unos volúmenes más acertados.

Los precios establecidos por cada una de las categorías se tuvieron en cuenta de acuerdo al costo de cada entidad para conseguir un posible cliente, es decir, para inmobiliarias, calculamos \$400.000 como el precio por lead de una venta de \$200.000.000 de un inmueble, frente al 2-3% que cobra un agente inmovilidad y le representaría a la inmobiliaria en este caso entre \$4.000.000 y \$6.000.000 por conseguir un cliente. Para los concesionarios se basó el precio de la misma manera, cobramos el 0,66% de un carro con un valor de \$30.000.000 que es mucho menos de la bonificación para un vendedor de carros que se encuentra entre el 3-5%. Los precios

por aerolíneas y hoteles están basados en los precios que cobran los buscadores en internet por conectar a los clientes con cada empresa. Finalmente para calcular el precio de \$300.000 por lead para las entidades financieras establecimos un 0,6% del total del crédito, basados en un promedio de \$50.000.000 por crédito. Estos precios al igual que las cantidades demandadas, están fuertemente castigados para que el ejercicio financiero sea lo más acertado posible.

En resumen para el primer año Dream Builder tendrá unos ingresos operacionales por \$320.400.000 que aumentaran año a año gracias a una buena gestión por parte de mercadeo para atraer más personas y un aumento en el precio ligado al IPC.

13.4 P y G

Tabla 29

Presupuesto y gastos Dream Builder

P & G - Dream Builder					
	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Ingresos Operacionales	\$320,400,000	\$369,200,000	\$417,400,000	\$465,600,000	\$513,800,000
Venta de señadores	\$320,400,000	\$369,200,000	\$417,400,000	\$465,600,000	\$513,800,000
(-) Costos de ventas	\$1,800,000	\$1,800,000	\$1,800,000	\$1,800,000	\$1,800,000
Plataformas	\$1,800,000	\$1,800,000	\$1,800,000	\$1,800,000	\$1,800,000
Utilidad bruta	\$318,600,000	\$367,400,000	\$415,600,000	\$463,800,000	\$512,000,000
Gastos operacionales:	\$401,424,300	\$313,892,000	\$364,734,000	\$374,594,000	\$383,938,210
Arriendo oficina	\$30,000,000	\$31,800,000	\$33,390,000	\$35,059,500	\$36,637,178
Salario (Nomina)	\$90,000,000	\$95,400,000	\$154,170,000	\$161,878,500	\$169,163,033
Servicios	\$9,000,000	\$9,000,000	\$9,000,000	\$9,000,000	\$9,000,000
Publicidad	\$148,000,000	\$168,000,000	\$158,000,000	\$158,000,000	\$158,000,000
Mantenimiento	\$15,000,000	\$6,000,000	\$6,000,000	\$6,000,000	\$6,000,000
Otros gastos	\$3,204,000	\$3,692,000	\$4,174,000	\$4,656,000	\$5,138,000
Gastos inicio	\$106,220,300	\$0	\$0	\$0	\$0

operación					
EBITDA	-\$82,824,300	\$79,438,480	\$50,866,000	\$89,206,000	\$128,061,790
PERIODO RETORNO	0	-\$10,607,500	\$31,430,517	\$98,452,305	\$185,920,230

En la tabla del presupuesto y gasto se evidencia de mejor manera cómo sería el flujo de los ingresos y egresos durante la proyección de los 5 años.

Fuente: Trabajo de los autores

En el P & G se pueden evidencia los ingresos, y gastos año a año, que fueron mencionados y aplicados anteriormente, lo que cabe de resaltar acá, es que durante el primer año la operación se encuentra en números negativos, se tiene un pérdida de \$82.824.300, esto dado por qué la inversión inicial de \$106.220.300 está reflejada en gastos de inicio de operación. Del Año 2 en adelante la operación muestra un EBITDA positivo, que año a año aumenta gracias a la gestión de mercadeo y a la publicidad realizada por ellos. Se puede notar un fuerte cambio entre el año 3 y 4 donde el EBITD aumenta en una gran porción, y finalmente en el último año la operación nos arroja un EBITD de \$240.597.789.

13.5 Información relevante para el inversionista

Tabla 30
Inversión necesaria

Inversión necesaria	\$189,044,600
----------------------------	----------------------

El monto de dinero que solicitamos al inversionista es de \$189.044.600, que cubren la inversión inicial para empezar la operación y los \$82.824.300 de pérdida en el primer año, como trabajo de capital.

Fuente: Trabajo de los autores

Tabla 31
Indicadores financieros

VPN	\$169,018,391.22
TIR	20.0%
PRI	2 años, 10 meses y 7 días

Datos de interés para el inversionista

Fuente: Trabajo de los autores

Incluimos tres indicadores financieros para aumentar la atractividad del proyecto. El VPN de la operación es de \$327.072.930, el cuál es muy interesante frente el dinero solicitado, el periodo de recuperación de la inversión es de 2 años 10 meses y 7 días, lo que nos permite pagar el dinero prestado en un corto tiempo mientras paralelamente se recupera la inversión y establecimos un 20% como la tasa de retorno de la inversión.

Tabla 32
Costo Financiero

COSTO FINANCIERO						
CREDITO		PERIODO	CUOTA	INTERES	ABO.	SALDO
			TOTAL		CAPITAL	
		0				\$189,044,600.00
Préstamo:	\$189,044,600.00	1	\$37,808,920.00	\$37,808,920.00		\$189,044,600.00
Número de años:	3	2	\$37,808,920.00	\$37,808,920.00		\$189,044,600.00
Interés:	20.00000%	3	\$100,823,786.67	\$37,808,920.00	\$63,014,866.67	\$126,029,733.33
CK:	\$63,014,866.67	4	\$88,220,813.33	\$25,205,946.67	\$63,014,866.67	\$63,014,866.67
		5	\$75,617,840.00	\$12,602,973.33	\$63,014,866.67	\$0.00

Se evidencia el costo financiero desde el período 0 hasta el 5, hasta llegar a un saldo de cero en el año 5. Cubriendo así el dinero prestado por los inversionistas.

Fuente: Trabajo de los autores

La manera de pagar el dinero solicitado al inversionista mostrada en la tabla anterior se manejará de la siguiente manera: debido a la pérdida evidenciada en el P & G durante el primer año y al EBIDTA evidenciado para el segundo año, la operación no nos permite devolver dinero durante ninguno de los años mencionados. En el tercer año se pagará una cuota de \$176.441.626 que contempla los intereses de los dos primeros años, más la cuota del tercer año conformada por intereses y abono a capital, durante el año 4 se pagará \$88.220.813 y en el año 5 \$75.617.840,

estos pagos se realizaran en el mes de diciembre de cada año. Al final de los cinco años el inversionista habrá recibido un total de \$340.280.280 frente a los \$189.044.600 solicitados, con una tasa de retorno de 20%.

14. CONCLUSIONES

En conclusión, se puede ver que para implementar una buena idea de innovación se deben realizar diversas actividades para poder comprender el comportamiento del mercado. Por lo tanto, para que las ideas o proyectos sean exitosas en sus procesos de innovación se debe tener un amplio conocimiento sobre el mercado y las necesidades de los consumidores que se quieren satisfacer (Díaz, 2015). Al tener un amplio conocimiento de lo que el mercado está demandado, se pueden tomar las decisiones adecuadas frente a los productos o servicios a lanzar.

Dentro de todo el proceso para encontrar Dream Builder, se observó que algunas ideas no llegan al proceso final y, que después de realizar estudios de mercado, pruebas de concepto y utilizar otras herramientas como el CANVAS o crear un modelo financiero, la idea se va transformando para al final, llegar a una idea lo suficientemente robusta para satisfacer un problema o una necesidad del mercado.

Dream Builder es una aplicación cuyo éxito estaba basado en el content marketing e influenciadores, estos dos aspectos son los que manejan la parte emocional que queremos reflejar en nuestros usuarios, para que manejen la plataforma.

Un punto fuerte a trabajar es la confianza para hacer uso de la aplicación, es un indicador que se debe tener en cuenta al realizar cualquier acción dentro de un plan de mercadeo.

Dream Builder maneja menos costos frente a los costos tradicionales de nuestros clientes, para conseguir atraer una demanda para sus negocios.

El proyecto financieramente hablando, es muy viable, presenta indicadores financieros positivos, y es atractivo para que el inversionista que busque un mayor riesgo, que les proporcione una mayor rentabilidad.

15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aeronáutica Civil. (2016). *Aeronáutica Civil de Colombia*. Recuperado el 15 de 12 de 2016, de Estadísticas Operacionales:
<http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/Estadisticas-Operacionales/Transporte-Aereo/Paginas/Inicio.aspx>
- Allen, D. y Gorgeon, A. (17 de Septiembre de 2008). La cinco fuerzas como herramientas analíticas. *IE Business School*.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. ANDI. (2013). Régimen bancario. Marco Legal.
- Asobancaria. (25 de Abril de 2016). Obtenido el 16 de Septiembre de 2016 de <http://www.asobancaria.com/2016/04/25/aumentan-los-niveles-de-bancarizacion-en-colombia/>.
- Auletta, N., y Ojeda, E. (2014). Desafíos de la Innovación Empresarial en América Latina. *Debates IESA*, 19(2), 10-14.
- Banca de las Oportunidades. (s.f.). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2016, de Uso: Evolución de la utilización de canales transaccionales y productos y servicios financieros:

- http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Reporte%20Inclusion%20Financiera/2do_reporte/Reporte%20Final/Capitulos/3_Uso.pdf
- Banco Mundial. (2015). Colombia, el país en datos. Obtenido el 16 de Septiembre de 2016 de <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia>
- Cantillo, D. (5 de Junio de 2013). El Espectador. Bogotá. Para el año 2020 habría 1.400.000 carros más en Bogotá. Obtenido el 12 de Septiembre de 2016 de <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/el-ano-2020-habria-1400000-carros-mas-bogota-articulo-425949>.
- Cárdenas, J. (19 de Septiembre de 2016). El Espectador. Autos. Nidoo, una ayuda para encontrar parqueadero en Bogotá. Obtenido el 12 de Septiembre de 2016 de <http://www.elespectador.com/vivir/autos/nidoo-una-ayuda-encontrar-parqueadero-bogota-articulo-650010>.
- Cortés, M.E., Iglesias, M. (2004). La metodología de la investigación científica. [Revisión del libro Generalidades sobre la metodología de la investigación]. *Colección material didáctico*, 10, 8-45.
- Creación de empresa. Calidad y medio ambiente. Obtenido el 16 de Septiembre de 2016 de <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/calidad-y-medio-ambiente>
- DANE. (2016). *Dane: estadísticas por tema*. Recuperado el 15 de 12 de 2016, de Cartera Hipotecaria de Vivienda: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/cartera-hipotecaria-de-vivienda>
- DANE. (2016). *Dane: estadísticas operacionales*. Recuperado el 15 de 12 de 2016, de Comercio de Vehículos: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/comercio-de-vehiculos>
- Díaz, S.M. (2014). Los métodos mixtos de investigación: Presupuestos generales y aportes a la evaluación educativa. *Revista portuguesa de pedagogía*, 48(1), 7-23.

Díaz, R.D. (2015). Por Qué los Buenos Gerentes Pueden Ser Malos Innovadores. *Debates IESA*, 20(4), 16-19.

El Espectador. (31 de Julio de 2015). Tecnología. En 2016 existirían 155.9 millones de personas con smartphones en Latinoamérica. Obtenido el 12 de Septiembre de 2016 de <http://www.elespectador.com/tecnologia/2016-existirán-1559-millones-de-personas-smartphones-la-articulo-576446>

El Tiempo. (7 de Febrero de 2016). Economía. El consumidor colombiano sigue muy optimista. Obtenido el 14 de septiembre de 2016 de <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/consumo-en-colombia/16503597>

El Tiempo. (2 de Marzo de 2016). Economía. Un total de 171.000 personas dejaron de ser pobres entre 2014 y 2015. Obtenido el 13 de septiembre de 2016 de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cifra-de-pobreza-y-pobre-extrema-en-colombia-2016/16525815>.

El Tiempo. (25 de Mayo de 2016). Economía. Los colombianos están ahorrando cada día más y de forma voluntaria. Obtenido el 13 de Septiembre de 2016 de <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/cifras-sobre-ahorro-en-colombia-segun-estudio-ahorro-latam-360/16602228>.

Estadísticas de oferta y demanda del Sistema Integrado de Transporte Público. (6 de 9 de 2016). *Transmilenio*. Obtenido de http://www.transmilenio.gov.co/Publicaciones/la_entidad/transparencia_y_acceso_a_la_informacion_publica_transmilenio/2_informacion_de_interes/estadisticas_de_oferta_y_demanda_del_sistema_integrado_de_transporte_publico_sitp

Estudiowam. (2015). ¿Cuál es el tiempo de desarrollo de una aplicación móvil? Obtenido el 14 de Septiembre de 2016 de <http://estudiowam.com/cuanto-tiempo-toma-desarrollar-una-aplicacion/>

García, C.A. (8 de Enero de 2015). El Tiempo. Economía. Bancarización en Colombia, no tan alta como se cree. Obtenido el 12 de septiembre de 2016 de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/bancarizacion-en-colombia-no-tan-alta-como-se-cree/15071995>

González, A. (1 de Junio de 2015). El Tiempo. Bogotá. Manual para conocer sus derechos en los parqueaderos. Obtenido el 12 de Septiembre de 2016 de <http://m.eltiempo.com/bogota/manual-para-conocer-sus-derechos-en-los-parqueaderos-de-bogota/15599675/1>.

Guerra, J.A. (01 de Febrero de 2011). Portafolio. Bogotá. El costo de los servicios financieros.

López, J. (24 de Agosto de 2015). La República. Solo 11 bancos tienen aplicaciones para móviles, según la Superfinanciera. Obtenido el 12 de Septiembre, 2016. http://www.larepublica.co/solo-11-bancos-tienen-aplicaciones-para-m%C3%B3viles-seg%C3%BAAn-la-superfinanciera_291846

La República (28 de Enero de 2016). Asuntos Legales. Cómo proteger aplicaciones móviles o software en Colombia. Obtenido el 15 de Septiembre de 2016 de http://www.larepublica.co/c%C3%B3mo-proteger-aplicaciones-m%C3%B3viles-o-software-en-colombia_213836

Lasillavacía. (8 de Noviembre de 2010). *La silla vacía*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2016, de Estos son los dueños del transporte en Bogotá: <http://lasillavacia.com/historia/19513>

Ley 1266. Superintendencia Financiera de Colombia, Bogotá D.C, Colombia, 31 de diciembre de 2008.

Ley 1314. Superintendencia Financiera de Colombia, Bogotá D.C, Colombia 13 de julio de 2009.

Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicación. (2014). MinisterioTIC. Aplicaciones. Impulso al desarrollo de aplicaciones móviles (APPS.CO). Obtenido el 16

de Septiembre de 2016 de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-575.html>.

Ministerio TIC Colombia. (s.f.). *Colombia TIC - Vive digital*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2016, de Estadísticas del sector:

<http://colombiatic.mintic.gov.co/estadisticas/stats.php?&pres=content&jer=1&cod=&id=26#TTC>

Obregón, C. (s.f.). La responsabilidad ambiental de las empresas. *Revista M&M*, 108-114.

Observatorio Ambiental de Bogotá. (s.f.). *Observatorio Ambiental de Bogotá*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2016, de Información detallada del Indicador: Vehículos particulares - NVP: <http://oab.ambientebogota.gov.co/es/indicadores?id=272>

Portafolio. (14 de Septiembre de 2013). Operaciones bancarias que ya se pueden hacer por celular. Mis finanzas. Obtenido el 12 de Septiembre, 2016. <http://www.portafolio.co/mis-finanzas/ahorro/operaciones-bancarias-celular-87460>

Portafolio. (26 de Enero de 2016). 19,1 millones de colombianos tienen un producto financiero; cuentas de ahorro el producto estrella. Obtenido el 13 de Septiembre, 2016. <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/19-millones-colombianos-producto-financiero-cuentas-ahorro-producto-estrella-120094>

Portafolio. (9 de Febrero de 2016). Ahorro. ¿En qué ahorran e invierten los colombianos? Obtenido el 15 de Septiembre de 2016. <http://www.portafolio.co/mis-finanzas/ahorro/ahorran-e-invierten-colombianos-116496>

Revista Dinero. (9 de Mayo de 2016). País. Una plataforma para conseguir parqueadero privado en Bogotá. Obtenido el 12 de Septiembre de 2016 de <http://www.dinero.com/pais/articulo/plataforma-para-conseguir-parqueadero-privado-en-bogota-y-tarifas/231401>.

Revista Semana. (27 de Junio de 2015). Tecnología. Colombia, el país de los ‘smartphones’. Obtenido el 12 de Septiembre de 2016 de

<http://www.semana.com/tecnologia/articulo/colombia-el-pais-de-los-smartphones/432806-3>.

Rubiano, A. (7 de Marzo de 2015). El Tiempo. Motor. El RUNT tiene la realidad del ‘censo’ automotor en Colombia: hay más de 11 millones de vehículos. Obtenido el 12 de Septiembre de 2016 de <http://www.motor.com.co/actualidad/tecnologia/runt-realidad-censo-automotor-colombia-hay-11-millones-vehiculos/21229>.

Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araujo Pinzón, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: Desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. (Balanced Scorecard for Entrepreneurs: From the Canvas Model to the CMI. With English summary.). *Revista Facultad De Ciencias Economicas: Investigacion Y Reflexion*, 24(1), 37-47.

Secretaria del Senado. (2012). Secretariassenado. Ley estatutaria 1581 de 2012. Obtenido el 16 de Septiembre de 2016 de http://asei.com.co/files/20_01_2016_03_12_12_upload.pdf

Superfinanciera de Colombia. (2016). *Superfinanciera publicaciones*. Recuperado el 15 de 12 de 2016, de Evolución Cartera de Créditos: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60950>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2011). Superintendencia. Estatuto del consumidor. Ley 1480 de 2011. Obtenido el 16 de Septiembre de 2016 de http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/normatividad/Leyes/2011/Ley_1480_Estatuto_Consumidor.pdf.

Tafur, C. (2009). Bancarización: una aproximación al caso colombiano a la luz de América Latina. *Estudios Gerenciales*, 25, 13-37.

Transmilenio. (6 de septiembre de 2016). Estadísticas de ofertas y demanda del Sistema Integrado de Transporte Público. Obtenido el 14 de septiembre de 2016 de

[http://www.transmilenio.gov.co/Publicaciones/estadisticas de oferta y demanda del sistema integrado de transporte publico sitp septiembre 2016](http://www.transmilenio.gov.co/Publicaciones/estadisticas_de_oferta_y_demanda_del_sistema_integrado_de_transporte_publico_sitp_septiembre_2016)

Xataca Android, (14 de Enero de 2016). Obtenido el 14 de Septiembre, 2016. Estas son las 11 mejores apps para controlar tus gastos en la cuenta de enero.

<http://www.xatakandroid.com/aplicaciones-android/estas-son-las-11-mejores-apps-para-controlar-tus-gastos-en-la-cuenta-de-enero>