



**Validación del Modelo de Negocio para la Creación de Inverafi: Empresa
Fintech Especializada en Microcréditos en Colombia**

Wilmer Blanco Baquero

Universidad EAN

Administración, Economía, Negocios y Finanzas - Ingeniería

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Bogotá D.C., Colombia

23/06/2025

**Validación del Modelo de Negocio para la Creación de Inverafi: Empresa
Fintech Especializada en Microcréditos en Colombia**

Wilmer Blanco Baquero

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Director (a):

William Zuluaga Muñoz

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Administración, Economía, Negocios y Finanzas - Ingeniería

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Bogotá D.C., Colombia

26/06/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a la Universidad Ean por brindarme el espacio académico y las herramientas necesarias para desarrollar este proyecto de grado, así como por fomentar un espíritu emprendedor, ético y transformador. Este proceso no solo ha sido un reto académico, sino también una experiencia personal significativa que me ha permitido integrar el conocimiento adquirido en la maestría con una iniciativa de alto impacto social y financiero como lo es Inverafi.

Agradezco especialmente la orientación y acompañamiento del docente director de trabajo de grado, cuyo criterio académico, compromiso y retroalimentación constante fueron fundamentales en la estructuración de esta propuesta de empresa *Fintech* enfocada en la inclusión financiera a través de microcréditos para personas sin historial crediticio. Su visión estratégica y su apoyo durante las fases de validación del modelo de negocio aportaron un gran valor a los resultados obtenidos.

Finalmente, quiero agradecer a mi familia, en especial a mis padres, por su apoyo incondicional, su paciencia y motivación constante. Su confianza en mí ha sido el motor que ha impulsado este proceso. A mis amigos y colegas que colaboraron con la aplicación de encuestas y el testeo ocular, gracias por su disposición y compromiso, los cuales fueron vitales para validar la propuesta de valor de Inverafi.

Resumen

El presente estudio tiene como propósito estructurar y validar el modelo de negocio de Inverafi, una *Fintech* cuyo objetivo central es promover la inclusión financiera en Colombia mediante microcréditos orientados a jóvenes en su primer empleo y personas sin acceso previo al sistema financiero formal. El propósito principal del proyecto es responder a la problemática de exclusión financiera que afecta especialmente a los estratos socioeconómicos medios y bajos, caracterizados por la falta de historial crediticio y escasos productos financieros adaptados a sus necesidades.

Metodológicamente, la investigación aplicó un enfoque mixto, combinando análisis cuantitativos y cualitativos. Inicialmente, se realizó un estudio exploratorio y descriptivo del mercado mediante encuestas a 348 jóvenes trabajadores urbanos, garantizando una representatividad estadística con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Adicionalmente, se efectuaron testeos de usabilidad utilizando técnicas avanzadas como el seguimiento ocular (*eye-tracking*) para evaluar la interacción de los usuarios con la plataforma digital propuesta.

Entre los principales hallazgos, se determinó que existe una alta demanda potencial por créditos flexibles, servicios de ahorro programado e iniciativas de educación financiera interactiva. El 82% de los encuestados indicó interés en acceder a microcréditos con incentivos por ahorro programado, destacando también la necesidad de asesoría básica en gestión financiera. Por otra parte, los testeos de usabilidad evidenciaron una aceptación del 90% respecto al diseño y funcionalidades propuestas para la aplicación móvil y la plataforma web de Inverafi.

Desde una perspectiva financiera, el análisis proyectó un crecimiento sostenido de la colocación de créditos y recuperación de cartera, con la empresa alcanzando el punto de equilibrio financiero durante el tercer año operativo. Se estima que en cinco años Inverafi

podría captar cerca del 10% del mercado objetivo identificado, generando una rentabilidad que justificaría plenamente la inversión inicial estimada en \$183,150,387 COP.

Finalmente, este estudio valida la hipótesis inicial sobre la viabilidad técnica, financiera y social del modelo de negocio propuesto, respaldado por un detallado análisis financiero que contempla escenarios de riesgo, estrategias de mitigación, márgenes operativos y una estructura equilibrada de financiación entre capital propio y externo. De este modo, Inverafi no solo constituye una alternativa sólida para combatir la exclusión financiera en Colombia, sino que también se posiciona estratégicamente dentro del sector *Fintech* como una iniciativa innovadora y con impacto social significativo.

Palabras clave: *Fintech*, inclusión financiera, microcréditos, ahorro programado, inteligencia artificial, sostenibilidad financiera, jóvenes sin historial crediticio

Abstract

This study aims to structure and validate the business model of Inverafi, a *Fintech* company focused on promoting financial inclusion in Colombia by offering microloans targeted at young individuals entering their first job and people without prior access to the formal financial system. The primary objective of the project is to address the problem of financial exclusion, which predominantly affects middle and lower socioeconomic strata characterized by a lack of credit history and limited financial products tailored to their needs.

Methodologically, the research adopted a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative analyses. Initially, an exploratory and descriptive market study was conducted through surveys administered to 348 young urban workers, ensuring statistical representativeness with a confidence level of 95% and a margin of error of 5%. Additionally, usability testing was carried out using advanced techniques such as *eye-tracking* to evaluate user interactions with the proposed digital platform.

Among the key findings, the study identified a significant potential demand for flexible credit products, programmed savings services, and interactive financial education initiatives. Approximately 82% of respondents indicated an interest in accessing microloans that include incentives for programmed savings, also emphasizing the need for basic financial management advisory services. Furthermore, usability tests showed a 90% acceptance rate regarding the proposed design and functionalities of Inverafi's mobile application and web platform.

From a financial perspective, the analysis projected sustained growth in credit placements and portfolio recovery, with the company reaching its financial break-even point during its third operational year. It is estimated that within five years, Inverafi could capture approximately 10% of the identified target market, generating profitability that fully justifies the initial investment estimated at COP \$183,150,387.

Ultimately, this study validates the initial hypothesis regarding the technical, financial, and social viability of the proposed business model, supported by a detailed financial analysis

that includes risk scenarios, mitigation strategies, operational margins, and a balanced financing structure comprising both equity and external capital. Consequently, Inverafi not only emerges as a robust alternative to address financial exclusion in Colombia but also strategically positions itself within the *Fintech* sector as an innovative initiative with significant social impact.

Keywords: *Fintech*, financial inclusion, microcredits, scheduled savings, artificial intelligence, financial sustainability, young people without credit history.

Contenido

Agradecimientos	4
Resumen	5
Abstract.....	7
Tabla de Ilustraciones	14
Tabla de tablas.....	16
1. Introducción.....	17
1.1. Antecedentes de la idea de negocio.....	17
1.1.1. Contexto general	17
1.1.2. Problemática.....	17
1.1.3. Justificación	17
1.2. Objetivos	18
1.2.1. Objetivo General:.....	18
1.2.2. Objetivos Específicos:.....	18
1.3. Propuesta de valor	18
1.4. Estructura del documento.....	19
2. Naturaleza del proyecto.....	20
2.1. Origen o fuente de la idea de negocio	20
2.2. Descripción del modelo de negocio	21
2.3. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.....	22
2.3.1. Objetivos a corto plazo	22
2.3.2. Objetivos a mediano plazo.....	23
2.3.3. Objetivos a largo plazo	23
2.4. Estado actual del negocio	23
2.5. Descripción de productos o servicios	24
2.5.1. Microcréditos digitales	24
2.5.2. Educación financiera interactiva.....	24
2.5.3. Asesoría financiera personalizada	24
2.5.4. Créditos temáticos	24
2.6. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.....	25
2.7. Potencial del mercado en cifras.....	25

2.8.	Ventajas competitivas del producto y/o servicio	26
2.8.1.	Evaluación crediticia alternativa	27
2.8.2.	Reducción de tasas vía ahorro programado	27
2.8.3.	Proceso 100% digital y automatizado	28
2.8.4.	Componentes de sostenibilidad	28
2.8.5.	Análisis comparativo mediante la curva de valor (Océano Azul)	28
2.9.	Resumen de las inversiones requeridas	29
2.9.1.	Activos fijos tecnológicos	29
2.9.2.	Capital de trabajo inicial	29
2.10.	Proyecciones de ventas y rentabilidad	29
2.11.	Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad	30
2.12.	Equipo de trabajo	30
3.	Análisis del Sector	31
3.1.	Características del sector	31
3.2.	Análisis de oportunidades y amenazas PESTEL	35
3.2.1.	Factores Políticos	36
3.2.2.	Factores Económicos	37
3.2.3.	Factores Legales:	37
3.2.4.	Factores Sociales	37
3.2.5.	Factores Tecnológicos	38
3.2.6.	Factores Ambientales	38
3.3.	Análisis de fuerzas que impactan el negocio (PORTER)	38
3.3.1.	Poder de negociación de los clientes:	39
3.3.2.	Poder de negociación de los proveedores:	39
3.3.3.	Rivalidad entre competidores:	39
3.3.4.	Amenaza de nuevos entrantes:	39
3.3.5.	Amenaza de productos sustitutos	39
4.	Validación e Investigación de Mercado	41
4.1.	Análisis del cliente frente a la propuesta de valor	41
4.1.1.	Perfil del usuario	41
4.1.2.	Mapa de empatía	42

4.1.3.	Árbol de problemas.....	42
4.1.4.	Lienzo de propuesta de valor.....	43
4.1.5.	Matriz VRIO (valor, riqueza, imitabilidad y organización)	44
4.1.5.2.	Modelo de microcrédito flexible con ahorro programado	45
4.1.5.3.	Tecnología propia basada en IA para score alternativo.....	45
4.1.5.4.	Propuesta de valor educativa: educación financiera + crédito	46
4.1.5.5.	Enfoque estratégico en segmentos desatendidos	46
4.1.5.6.	Canales digitales con experiencia centrada en el usuario	46
4.1.5.7.	Red de aliados estratégicos (ONG, bancos, centrales de riesgo).....	46
4.1.5.8.	Equipo interdisciplinario con experiencia en IA, riesgo y regulación.....	47
4.1.6.	Matriz de posición competitiva	47
4.1.6.1.	Accesibilidad sin historial crediticio.....	48
4.1.6.2.	Tasa de interés y condiciones	48
4.1.6.3.	Innovación tecnológica.....	49
4.1.6.4.	Educación financiera	49
4.1.6.5.	Segmento objetivo	49
4.1.6.6.	Velocidad de desembolso	51
4.1.6.7.	Reputación y confianza	51
4.2.	Análisis de mercado	52
4.3.	Determinación de la muestra.....	52
4.3.1.	Muestreo.....	53
4.3.2.	Dedición de parámetros de muestreo	53
4.3.3.	Justificación de la Selección de Parámetros	55
4.3.4.	Consideraciones finales.....	55
4.3.5.	Tabulación y conclusiones de la encuesta y texteo ocular	56
5.	Estrategia y Plan de Introducción de Mercado.....	67
5.1.	Metas de Mercadeo.....	67
5.1.1.	Penetración de mercado.....	67
5.1.2.	Posicionamiento de marca.....	67
5.1.3.	Lealtad del cliente.....	67
5.2.	Estrategia de Mercadeo	68
5.2.1.	Estrategias de Servicios de Inverafi (producto).....	68

5.2.2. Estrategias de Distribución de Inverafi	68
5.2.3. Estrategias de Precio.....	69
5.2.4. Estrategias de Comunicación y Promoción.....	69
5.2.5. Presupuesto de Mezcla de Mercado.....	70
6. Aspectos Técnicos	71
6.1. Determinación de la localización	71
6.2.1. Micro localización	71
6.2.2. Accesibilidad.....	71
6.2.3. Servicios públicos e infraestructura.....	71
6.2.4. Seguridad y cercanía al cliente	71
6.2. Ficha técnica de los productos y/o servicios.....	72
6.3. Recursos tecnológicos e infraestructura.....	72
6.4. Capacidad de prestación del servicio	73
7. Aspectos Organizacionales y Legales	75
7.1. Diseño y Validación del Modelo de Negocio.....	75
7.2. Análisis estratégico	79
7.3. Misión y Visión	81
7.3.1. Misión	81
7.3.2. Visión.....	82
7.4. Estructura organizacional.....	82
7.5. Perfiles y funciones	82
7.6. Organigrama	84
7.7. Factores clave del talento humano.....	85
7.8. Aspectos legales	85
8. Análisis financiero.....	88
8.1. Proyección de Ventas y Premisas.....	88
8.1.1. Ingresos.....	88
8.1.2. Costos	89
8.1.3. Utilidad bruta	89
8.2. Inversión Inicial para la puesta en marcha del negocio	90

8.3. Costos y gastos administrativos	90
8.3.1. Nómina administrativa	91
8.3.2. Gastos Fijos.....	91
8.3.3. Marketing.....	91
8.4. Financiación.....	92
8.5. Estados Financieros Proyectados	93
8.5.1. Estado de Resultados.....	93
8.5.2 Estado de situación financiera	94
8.5.3 Flujo de Caja libre.....	95
8.6. Evaluación Financiera	96
9. Enfoque hacia la sostenibilidad	98
9.1 Desarrollo sostenible y sus objetivos (ODS).....	98
9.2. Dimensiones fundamentales para la sostenibilidad en Inverafi.....	98
9.2.1. Dimensión Social.....	98
9.2.2. Dimensión Ambiental.....	99
9.2.3. Dimensión Económica	99
10. Conclusiones	101
11. Anexos	103
12. Referencias	104

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 - TAM SAM SOM.....25

Ilustración 2 - Evolución número de *Fintech*31

Ilustración 4 - Etapa de los productos y servicios *Fintech*.....33

Ilustración 5 - Mercado de objetivo de las *Fintech*34

Ilustración 6 - Mercado de objetivo de las *Fintech* II34

Ilustración 7 - Ventajas del mercado frente a otros países.....35

Ilustración 8 - Análisis Pestel36

Ilustración 11 - Árbol de problemas43

Ilustración 13 - Mercado objetivo Inverafi.....54

Ilustración 17 - Encuesta de validación: ¿Conoce la existencia de productos de microcrédito dirigidos a personas en su primer empleo o con reporte en centrales de riesgo? .57

Ilustración 18 - Encuesta de validación: ¿existe una necesidad real de microcréditos para personas en estas situaciones?57

Ilustración 19 - Encuesta de validación: ¿Qué le pareció la navegación o claridad del producto mostrado?58

Ilustración 20 - Encuesta de validación: ¿Considera que un producto financiero diseñado para este segmento puede ofrecer condiciones justas y seguras?.....58

Ilustración 21 - Encuesta de validación: ¿Le parece atractiva la propuesta de valor presentada para este tipo de microcréditos?.....59

Ilustración 22 - Encuesta de validación: ¿Estaría interesado en acceder a un microcrédito si cumple con condiciones específicas para personas en su primer empleo o con antecedentes en centrales de riesgo?.....60

Ilustración 23 - Encuesta de validación: ¿Ha solicitado créditos anteriormente?60

Ilustración 24 - Encuesta de validación: ¿cómo calificaría su experiencia?61

Ilustración 25 - Encuesta de validación: ¿Qué canal prefiere para realizar sus gestiones financieras?61

Ilustración 26 - Texteo ocular: Tiempo de visualización por sección (seg)62

Ilustración 27 - Texteo ocular: Tiempo de visualización página principal (seg)63

Ilustración 28 - Texteo ocular: Tiempo de visualización aterrizaje (seg).....63

Ilustración 29 - Texteo ocular: Tiempo de visualización detalle del producto (Seg).....64

Ilustración 30 - Texteo ocular: Tiempo de visualización búsqueda (seg).....64

Ilustración 31 - Texteo ocular: Tiempo de visualización planes de credito (seg)65

Ilustración 32 - Texteo ocular: Tiempo de visualización formulario (seg)65

Ilustración 33 - Texteo ocular: Tiempo de visualización página de contacto (seg)66

Ilustración 34 - Mapa de sistema de negocio75

Ilustración 35 - Lienzo de modelo de negocio sostenible76

Ilustración 38 - Organigrama85

Ilustración 39 - Objetivos de desarrollo sostenible**¡Error! Marcador no definido.**

Tabla de tablas

Tabla 3 - Equipo de trabajo.....	30
Tabla 13 - Ficha técnica de servicios.....	72
Tabla 14 - Listado de equipos de computo	72
Tabla 15 - Muebles y enseres.....	73
Tabla 16 - Listado de software y servicios	73
Tabla 17 - Capacidad operativa.....	74
Tabla 18 - Cargo directivo Inverafi.....	83
Tabla 19 - Cargos operativos Inverafi	83
Tabla 20 - Cargos de tecnología y desarrollo.....	83
Tabla 21 - Cargos administrativos y financieros.....	83
Tabla 22 - Cargo de gestión humana.....	84
Tabla 23 - Cargos comerciales y relacionamiento	84
Tabla 24 - Proyección de ingresos.....	88
Tabla 25 - Proyección de crecimiento.....	89
Tabla 26 - Estado de resultado (utilidad bruta)	90
Tabla 27 - Financiación inicial.....	92
Tabla 28 - Amortización credito	93
Tabla 29 - Estado de resultado proyectado	94
Tabla 30 - Estado de situacion financiera proyectado.....	95
Tabla 31 - Evaluación financiera.....	96

1. Introducción

1.1. Antecedentes de la idea de negocio

1.1.1. Contexto general

La inclusión financiera en Colombia ha progresado considerablemente en términos de cobertura y acceso a servicios financieros formales; sin embargo, este avance no se traduce necesariamente en una efectiva apropiación y uso recurrente de los productos financieros disponibles. El Reporte de Inclusión Financiera indica que más del 90% de la población adulta colombiana ha tenido contacto con el sistema financiero formal al menos una vez, pero una significativa porción no logra mantener un uso constante y eficiente de estos servicios (Superintendencia financiera de Colombia & Banca de las oportunidades, 2021).

1.1.2. Problemática

Este desafío es particularmente evidente entre los jóvenes que recién ingresan al mercado laboral y trabajadores con ingresos informales en Bogotá, quienes encuentran barreras no por la falta de acceso inicial, sino debido a dificultades en la gestión financiera, la falta de educación económica básica y un historial crediticio insuficiente (Dane, 2021). Como resultado, esta población tiende a recurrir a prácticas financieras informales, exponiéndose a mecanismos de endeudamiento abusivos y riesgos significativos para su estabilidad económica y personal.

1.1.3. Justificación

En respuesta a esta problemática, surge Inverafi, una *Fintech* diseñada específicamente para ofrecer soluciones financieras accesibles y responsables mediante microcréditos inteligentes. La empresa no se limita solo a la oferta crediticia, sino que incorpora elementos educativos y mecanismos de ahorro programado para promover una gestión financiera efectiva y responsable entre los usuarios. Este enfoque innovador es respaldado por estudios previos que indican que la educación financiera y el seguimiento personalizado aumentan

significativamente la capacidad de las personas para tomar decisiones financieras informadas y sostenibles (Allgood & Walstad, 2013) (García Bohorquez, 2012).

Las *Fintech* en América Latina han demostrado la efectividad de utilizar inteligencia artificial y análisis de datos alternativos para evaluar el riesgo crediticio de individuos que no cuentan con historial financiero tradicional (Superintendencia financiera de Colombia & CAF, 2019). Inverafi adopta este modelo, lo que permite una mejor adaptación a las capacidades reales de pago de sus clientes y una menor exposición al riesgo de sobreendeudamiento.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General:

Validar el modelo de negocio para la puesta en marcha de una empresa *Fintech* especializada en microcréditos bajo esquemas de tecnología financiera.

1.2.2. Objetivos Específicos:

1. Identificar las necesidades del mercado no atendido por la banca tradicional.
2. Evaluar la demanda real de los productos financieros propuestos.
3. Analizar la viabilidad técnica y financiera del modelo de negocio.
4. Verificar la sostenibilidad del modelo en un plazo no mayor a tres años.

1.3. Propuesta de valor

Según el análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, el crecimiento del ecosistema digital y el respaldo regulatorio han facilitado la proliferación de *startups Fintech* en el país, brindando nuevas oportunidades para la inclusión financiera (Superintendencia financiera de Colombia & Banca de las Oportunidades, 2023). Sin embargo, el éxito de estas iniciativas depende de la capacidad de las empresas para desarrollar productos innovadores que atiendan las necesidades específicas de sus clientes y generen confianza en el mercado.

Al combinar tecnología con estrategias de educación financiera, esta iniciativa busca transformar el acceso al crédito y generar un impacto positivo en la economía del país. La implementación de un modelo basado en inteligencia artificial y análisis de datos permitirá

ampliar el acceso a servicios financieros y mejorar la estabilidad económica de los usuarios, promoviendo un sistema financiero más equitativo y accesible para todos (García Bohórquez, Grifoni, López Mora, & Mejía Anzola, 2023).

1.4. Estructura del documento

El presente documento se estructura progresivamente comenzando por el análisis del contexto y antecedentes que justifican la creación de Inverafi. Posteriormente, se profundiza en la propuesta de valor específica del modelo de negocio centrado en la inclusión financiera, integrando elementos educativos y tecnológicos adaptados a las necesidades del segmento objetivo. El capítulo tres desarrolla un análisis detallado del sector *Fintech* colombiano a través del marco teórico proporcionado por los análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, apoyado en literatura especializada (Superintendencia financiera de Colombia & Banca de las oportunidades, 2023).

En el capítulo cuatro, se valida el modelo mediante técnicas cualitativas y cuantitativas como entrevistas, encuestas y pruebas de usabilidad (*eye-tracking*), que permiten evaluar la experiencia del usuario potencial en relación con la plataforma tecnológica de Inverafi. El capítulo cinco presenta un análisis estratégico empleando matrices DOFA y PES para establecer las ventajas competitivas y estrategias de mercado adecuadas. Posteriormente, el capítulo seis aborda los aspectos técnicos y operativos necesarios para la implementación efectiva del modelo, incluyendo localización, recursos tecnológicos e infraestructura requerida. En el capítulo siete se desarrolla una proyección financiera exhaustiva a cinco años, evaluando ingresos, costos, flujo de caja y viabilidad financiera general. Finalmente, el capítulo ocho identifica necesidades adicionales de información que fortalecerán el modelo y ofrece conclusiones respecto a la viabilidad y sostenibilidad integral del proyecto Inverafi.

2. Naturaleza del proyecto

Inverafi es una *Fintech* colombiana orientada a combatir la exclusión financiera, dirigida a jóvenes que inician su vida laboral y trabajadores informales sin historial crediticio. Su modelo se basa en microcréditos apoyados por inteligencia artificial y *scoring* alternativo, lo que mejora la evaluación de riesgo. Además, incorpora ahorro programado y educación financiera digital, promoviendo estabilidad económica e inclusión. Su operación 100 % digital y escalable le permite combinar impacto social con rentabilidad, posicionándose como una alternativa innovadora en el acceso al crédito en Colombia.

2.1. Origen o fuente de la idea de negocio

La idea de negocio de Inverafi surge de una investigación interdisciplinaria basada en revisión bibliográfica, análisis estadístico, encuestas y pruebas de usuario. Esta investigación evidenció que muchos colombianos, especialmente jóvenes en su primer empleo y trabajadores informales, no permanecen en el sistema financiero debido a productos inadecuados, baja educación financiera y métodos de evaluación poco ajustados a su realidad (Superintendencia financiera de Colombia & Banca de las oportunidades, 2021). Como respuesta, Inverafi plantea un modelo centrado en el usuario, que integra microcréditos, ahorro programado y educación financiera gamificada, validado mediante análisis financieros y *benchmarking* regional.

Se proyectaron indicadores clave como el flujo de caja, el punto de equilibrio, la tasa interna de retorno (TIR) y la rentabilidad esperada a cinco años. Los resultados mostraron que el modelo tiene la capacidad de alcanzar el punto de equilibrio en el tercer año de operación y una TIR superior al promedio del sector, confirmando su viabilidad y sostenibilidad económica.

Se analizaron casos exitosos y modelos de *fintech* similares en países como México, Brasil y Perú, identificando fortalezas, oportunidades de mejora y el potencial competitivo de Inverafi:

Fortalezas: El modelo de Inverafi destaca por su enfoque integral, que combina el acceso a microcréditos con incentivos de ahorro programado y componentes de educación financiera digital. Esta integración es poco común en el mercado colombiano y regional, donde la mayoría de *fintechs* se especializan solo en uno de estos aspectos.

Oportunidades de mejora: El *benchmarking* evidenció la importancia de robustecer la analítica de datos para perfilar mejor el riesgo crediticio, así como implementar alianzas estratégicas con entidades educativas y plataformas tecnológicas, tal como han hecho *fintechs* en Brasil y México para escalar su impacto y reducir costos operativos.

Potencial competitivo: Inverafi tiene el potencial de diferenciarse en el mercado colombiano al ofrecer una solución integral, especialmente dirigida a jóvenes y trabajadores informales, segmentos donde la competencia aún es limitada. Además, el componente de educación financiera gamificada incrementa la retención y fidelización de usuarios, generando valor a largo plazo y alineándose con las mejores prácticas internacionales en inclusión financiera.

De esta manera, la validación por análisis financiero y *benchmarking* regional respalda que Inverafi no solo es viable en términos económicos, sino que también cuenta con ventajas competitivas claras y oportunidades reales para posicionarse como referente en inclusión financiera dentro del ecosistema *fintech* colombiano y latinoamericano.

2.2. Descripción del modelo de negocio

Inverafi desarrolla su modelo de negocio dentro de la vertical de préstamos digitales, es decir, una categoría específica del sector *fintech* dedicada exclusivamente a la originación, evaluación, desembolso y gestión de créditos a través de plataformas digitales, sin la intervención de canales físicos tradicionales. En Colombia, este segmento agrupa a más de 50 startups según (Finnovista, FintechRadar Colombia 2023: Mapeo del ecosistema Fintech, 2024). A diferencia de otras *fintech* que centran su operación en usuarios ya bancarizados,

Inverafi dirige su oferta a jóvenes sin historial crediticio y personas con ingresos informales, atendiendo así a un segmento tradicionalmente excluido del sistema financiero formal. Su propuesta de valor integra el uso de inteligencia artificial con variables no tradicionales para la evaluación del riesgo crediticio, la oferta de educación financiera personalizada y el incentivo al ahorro programado, lo que permite que los usuarios construyan su historial crediticio desde cero. Además, la plataforma opera 100 % digital y es altamente escalable, automatizando todo el ciclo de crédito, reduciendo costos operativos y generando datos conductuales que optimizan el sistema de *scoring* y fortalecen la relación con el cliente.

2.3. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

Los objetivos empresariales de Inverafi se basan en una visión de crecimiento progresivo y sostenible, priorizando la inclusión financiera mediante soluciones digitales. Estos objetivos, formulados bajo la metodología *SMART*, establecen metas claras y realistas acorde con los recursos disponibles, el mercado objetivo y el potencial de escalabilidad.

2.3.1. Objetivos a corto plazo

Lanzar la plataforma digital con funcionalidades de originación de créditos y gestión de ahorros a más tardar en el mes 6 del primer año.

Captar al menos 300 clientes activos en Bogotá y Soacha, priorizando jóvenes y personas con ingresos informales, para diciembre del primer año.

Establecer tres alianzas estratégicas con una entidad tecnológica, una red de pagos digitales y una incubadora de impacto social, en los primeros 12 meses.

Alcanzar una colocación acumulada de \$50 millones COP en microcréditos durante el primer año, con una tasa de mora inferior al 10%.

2.3.2. Objetivos a mediano plazo

Expandir la operación a cinco ciudades principales de Colombia (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga) y lograr al menos 3.000 clientes activos al finalizar el tercer año.

Diseñar y lanzar dos nuevos productos financieros enfocados en educación, microemprendimiento o salud antes del cierre del tercer año.

Incrementar la colocación anual en un 60% promedio y lograr una colocación acumulada de \$500 millones COP al finalizar el tercer año.

Implementar un módulo de educación financiera digital y lograr que al menos el 50% de los usuarios participen activamente.

2.3.3. Objetivos a largo plazo

Consolidar a Inverafi como una de las cinco *Fintech* con mayor crecimiento en inclusión financiera digital en Colombia, alcanzando más de 10.000 clientes activos en zonas urbanas y periurbanas.

Alcanzar la autosostenibilidad financiera con ROE positivo a partir del año cuatro y mantener un crecimiento interanual de cartera superior al 50%.

Explorar el mercado internacional y realizar un piloto o alianza en países como Ecuador o Perú a partir del quinto año.

Obtener reconocimiento como *Fintech* de impacto por al menos una entidad externa o aceleradora internacional (p. ej., Village Capital, BID Lab o Finnovista).

(Ver anexo 12.1. [Objetivos empresariales](#))

2.4. Estado actual del negocio

Inverafi S.A.S. está actualmente en fase de estructuración y validación conceptual. En esta etapa, se recopilan datos mediante entrevistas, encuestas y pruebas con prototipos digitales, con el fin de realizar ajustes a la propuesta de valor. El objetivo es desarrollar una

plataforma que facilite el acceso a microcréditos para poblaciones excluidas del sistema financiero y asegurar su alineación con las necesidades reales del mercado.

2.5. Descripción de productos o servicios

Se proyecta que Inverafi ofrezca una gama de productos financieros orientados a facilitar la inclusión financiera:

2.5.1. Microcréditos digitales

Se establecerán líneas de financiación por montos entre \$1 y \$10 millones COP, con plazos entre 6 y 36 meses. Las tasas de interés serán diseñadas bajo una lógica progresiva, permitiendo reducción a través del ahorro programado por parte del cliente.

2.5.2. Educación financiera interactiva

Inverafi implementará un programa de educación financiera interactiva, alineado con la ENEEF, enfocado en jóvenes y trabajadores informales. A través de su app ofrecerá módulos gamificados y recursos educativos, apoyado por alianzas con entidades como Banca de las Oportunidades, Bancóldex y AWS. Se proyecta aumentar en un 40 % la frecuencia de ahorro y mejorar en un 25 % las competencias financieras de los usuarios en el primer año.

2.5.3. Asesoría financiera personalizada

Se diseñará un sistema de asesoría, con base en inteligencia artificial, que permitirá brindar acompañamiento a los usuarios en la toma de decisiones financieras.

2.5.4. Créditos temáticos

Se incluirán productos financieros destinados a necesidades específicas como educación, salud, vivienda o emprendimiento.

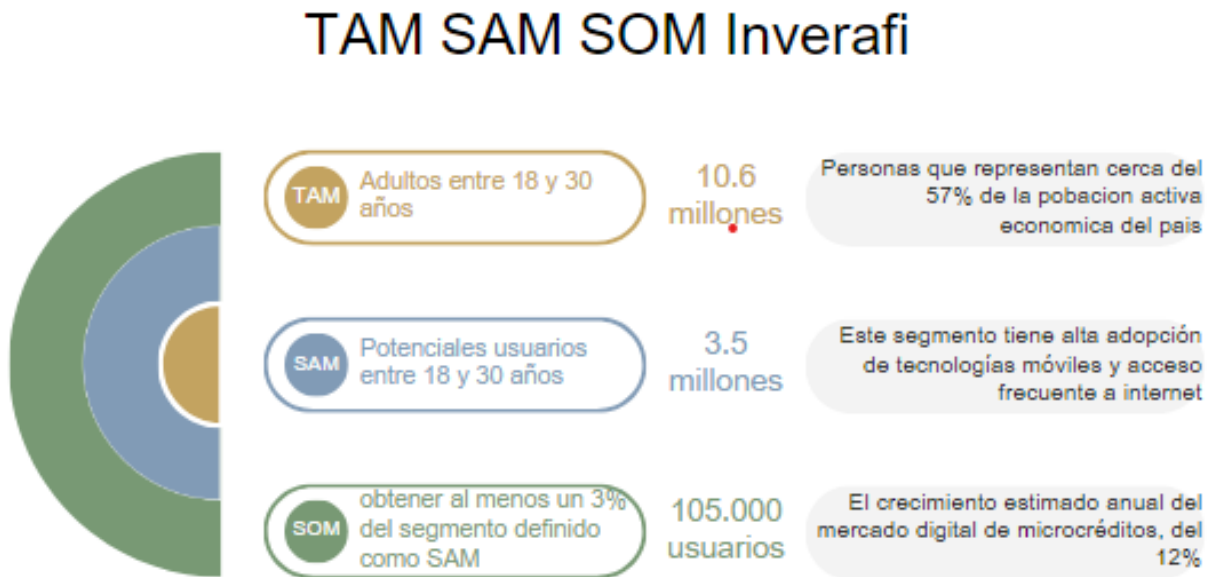
Todos los productos estarán soportados por una arquitectura tecnológica modular que permita la escalabilidad operativa a medida que crezca la demanda.

2.6. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

Inverafi S.A.S. es una empresa colombiana cuyo nombre refleja su misión de impulsar la inversión y la inclusión financiera. Constituida como sociedad por acciones simplificada, tendrá su sede en Bogotá y operará digitalmente a nivel nacional. Iniciará como microempresa, con proyección de crecimiento en cartera, usuarios y equipo humano. Su identidad de marca se basa en confianza, educación financiera y tecnología accesible.

2.7. Potencial del mercado en cifras

Para determinar de manera precisa el potencial del mercado objetivo de Inverafi, se emplea el análisis en tres niveles: TAM (*Total Available Market*), SAM (*Serviceable Available Market*) y SOM (*Serviceable Obtainable Market*).



Fuente: elaboración propia

Ilustración 1 - TAM SAM SOM

- **TAM (Mercado Total Disponible):**

El mercado total disponible para Inverafi en Colombia abarca aproximadamente 10.6 millones de personas, considerando el segmento de adultos entre 18 y 30 años, así como trabajadores informales que, según el ((DANE), Mercado laboral de la juventud, 2023),

representan cerca del 57% de la población económicamente activa en el país (unos 12 millones). Dentro de este grupo, un porcentaje significativo no tiene acceso regular a créditos formales, debido principalmente a la falta de historial crediticio tradicional o fuentes de ingresos formales verificables.

- **SAM (Mercado Disponible Alcanzable):**

El mercado alcanzable para Inverafi, enfocado específicamente en individuos jóvenes entre 18 y 30 años sin historial crediticio consolidado, corresponde aproximadamente a 3.5 millones de potenciales usuarios (según cifras combinadas del DANE y (Superintendencia financiera de Colombia & Banca de las oportunidades, 2023). Este segmento tiene alta adopción de tecnologías móviles y acceso frecuente a internet, lo que facilita la penetración de la plataforma digital propuesta por Inverafi.

- **SOM (Mercado Disponible Realizable):**

Dentro del mercado alcanzable, Inverafi proyecta inicialmente obtener al menos un 3% del segmento definido como SAM en sus primeros tres años de operación. Esto representa alrededor de 105.000 usuarios activos al finalizar dicho período. El crecimiento estimado anual del mercado digital de microcréditos, del 12% según el último informe sectorial de Colombia (Fintech, 2023), respalda la viabilidad de esta meta conservadora y realista. Además, la adopción creciente de soluciones digitales y la flexibilidad proporcionada por modelos de evaluación alternativos basados en inteligencia artificial permitirán consolidar progresivamente la posición competitiva y captar una participación superior en años subsiguientes.

2.8. Ventajas competitivas del producto y/o servicio

Las ventajas competitivas de Inverafi han sido definidas mediante la metodología de la curva de valor propuesta por la estrategia del Océano Azul (Kim & Mauborgne, 2005). A través de esta herramienta, se identificaron claramente los atributos en los cuales Inverafi supera las

propuestas tradicionales del mercado financiero colombiano, así como otras *Fintech* emergentes del sector crédito digital.

2.8.1. Evaluación crediticia alternativa

En la industria financiera tradicional, la evaluación crediticia se fundamenta en el análisis del historial bancario, el reporte en centrales de riesgo y la documentación formal, excluyendo a quienes no cuentan con estos antecedentes, como jóvenes sin historial o personas con ingresos informales. Muchas *Fintech* han replicado este enfoque adaptándolo a plataformas digitales, pero sin modificar radicalmente los criterios de admisión. Inverafi innova utilizando inteligencia artificial y análisis de variables no convencionales, como el historial de pago de servicios públicos, comportamientos digitales y reputación en redes sociales, logrando así identificar clientes solventes excluidos del sistema tradicional y reducir la asimetría de información crediticia. Este enfoque no solo amplía el universo de clientes, sino que lo hace más inclusivo y equitativo. Esta innovación responde a la vía de la estrategia del Océano Azul relacionada con la búsqueda de nuevos grupos de clientes y la reconstrucción de las fronteras del mercado.

2.8.2. Reducción de tasas vía ahorro programado

Históricamente, la competencia en la industria crediticia se ha dado en torno a las tasas de interés fijas, que suelen ser altas para clientes sin historial o variables según el perfil tradicional. Inverafi introduce un mecanismo diferencial: la tasa de interés del microcrédito disminuye de forma progresiva según la disciplina de ahorro programado demostrada por el usuario, lo que incentiva la formación de hábitos financieros saludables y genera fidelización. Este esquema contrasta con *Fintechs* tradicionales que solo ofrecen tasas fijas sin incentivos para el mejoramiento del comportamiento financiero. Este diferencial evidencia una innovación en valor al crear atributos nuevos y eliminar el desincentivo de tasas estáticas, alineándose con la vía de creación de nuevas fuentes de valor en la cadena de pagos y servicios.

2.8.3. Proceso 100% digital y automatizado

La banca convencional y algunas *Fintech* aún mantienen procesos parcialmente presenciales o manuales, lo que implica trámites lentos, requisitos documentales elevados y atención limitada por canales físicos. Inverafi, en cambio, ofrece un proceso totalmente digital y automatizado desde la solicitud hasta el desembolso, permitiendo eficiencia operativa, reducción de costos y una experiencia de usuario superior, especialmente para clientes que valoran la inmediatez y la flexibilidad. Esta digitalización total constituye un salto cualitativo que elimina barreras logísticas y se traduce en un atributo diferenciador frente a los competidores tradicionales y digitales.

2.8.4. Componentes de sostenibilidad

Los productos ofrecidos por Inverafi están diseñados bajo estrictos criterios ESG, incorporando elementos de impacto ambiental positivo, como créditos verdes, y alto impacto social a través de educación financiera integrada. Este enfoque permite diferenciar claramente a Inverafi no solo en el mercado financiero convencional, sino también dentro del ecosistema *Fintech*, atrayendo clientes e inversionistas sensibles a estos factores.

2.8.5. Análisis comparativo (Océano Azul)

La innovación en valor de Inverafi se materializa en la combinación de atributos elevados (inclusión, digitalización, educación y sostenibilidad) y en la reducción o eliminación de las barreras clásicas (exclusión, trámites presenciales, tasas estáticas, poca flexibilidad). Para lograrlo, la empresa ha utilizado dos de las seis vías propuestas por Kim & Mauborgne para crear océanos azules (Kim & Mauborgne, 2005): reconstrucción de las fronteras del mercado (atendiendo a segmentos desatendidos) y exploración de nuevas fuentes de valor en la cadena de servicios. En el análisis comparativo

(Ver anexo 12.2. [Análisis comparativo](#))

evidencia cómo Inverafi se posiciona en un espacio claramente diferenciado respecto a la banca tradicional y otras *Fintechs*, al destacar en atributos clave como evaluación alternativa, incentivos de ahorro, digitalización total y enfoque ESG.

Este posicionamiento permite a Inverafi disminuir la competencia directa, crear un mercado propio y establecer ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, lo que se traduce en una mayor captación y retención de clientes, así como en el interés de inversionistas comprometidos con el impacto social y la sostenibilidad.

2.9. Resumen de las inversiones requeridas

Para la puesta en marcha del proyecto se contempla una inversión inicial de **\$190.473.360 COP**, distribuida entre:

2.9.1. Activos fijos tecnológicos

(\$100.550.000): desarrollo de plataforma, licencias, *software* especializado.

2.9.2. Capital de trabajo inicial

(\$70.953.360): nómina, campañas de atracción de clientes, operación básica durante el primer semestre.

Se prevé que el 21% de los recursos provengan del aporte de los fundadores y el 79% restante se obtenga mediante financiación bancaria con una tasa de interés efectiva anual del 27.6%, bajo esquema de amortización decreciente a 5 años.

2.10. Proyecciones de ventas y rentabilidad

Inverafi proyecta ingresos por \$258,3 millones COP en 2025, con un crecimiento progresivo hasta \$613 millones COP en 2029, impulsado por la expansión de créditos y mejoras tecnológicas. La rentabilidad será positiva desde el primer año, con una TIR del 33,82 %, un VPN de \$47 millones y recuperación de la inversión en 4 años. El punto de equilibrio se logra con 129 microcréditos anuales, consolidando a Inverafi como una *Fintech* rentable, escalable y con impacto social.

2.11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Inverafi muestra viabilidad financiera con una TIR del 33,82 %, un VPN positivo de \$47 millones COP y recuperación de la inversión en 4 años. Su éxito dependerá de factores como estabilidad económica, crecimiento del sector *Fintech*, infraestructura tecnológica y acceso a capital. De mantenerse estas condiciones, la empresa podrá consolidarse como un actor destacado en microcréditos digitales con impacto social.

2.12. Equipo de trabajo

Tabla 1 - Equipo de trabajo

Categoría	Descripción
Tamaño del equipo	8 a 12 profesionales altamente especializados. Escalamiento proyectado conforme al crecimiento.
Perfiles profesionales	- Contadores públicos y analistas financieros - Ingenieros de sistemas - Científicos de datos y expertos en machine learning - Especialistas comerciales y de atención al cliente
Estructura organizacional	Estructura horizontal y flexible en fase inicial. Evolución a modelo matricial en fases de expansión.
Cultura y valores organizacionales	- Transparencia - Empatía - Adaptabilidad - Aprendizaje continuo. Enfocados en la inclusión financiera con base tecnológica.

Fuente: elaboración propia

3. Análisis del Sector

3.1. Características del sector

El ecosistema *Fintech* colombiano ha mostrado un crecimiento sostenido y dinámico en los últimos años, consolidándose como uno de los principales referentes de innovación financiera en América Latina. De acuerdo con el *Fintech Radar Colombia 2024* (Finnovista, *Fintech Radar Colombia 2024: Panorama y evolución del ecosistema fintech colombiano, 2024*), el país alcanzó 394 *Fintech* locales activas, prácticamente duplicando la cifra observada en 2020. Este incremento refleja tanto la maduración del sector como la continua demanda de soluciones tecnológicas que respondan a la inclusión y digitalización financiera.

Figura 1. Evolución del número de *Fintech* locales colombianas



Fuente: Datos extraídos de la encuesta de Finnovista *Fintech Radar Colombia*

*Ilustración 2 - Evolución número de *Fintech**

Desempeño de segmentos Fintech

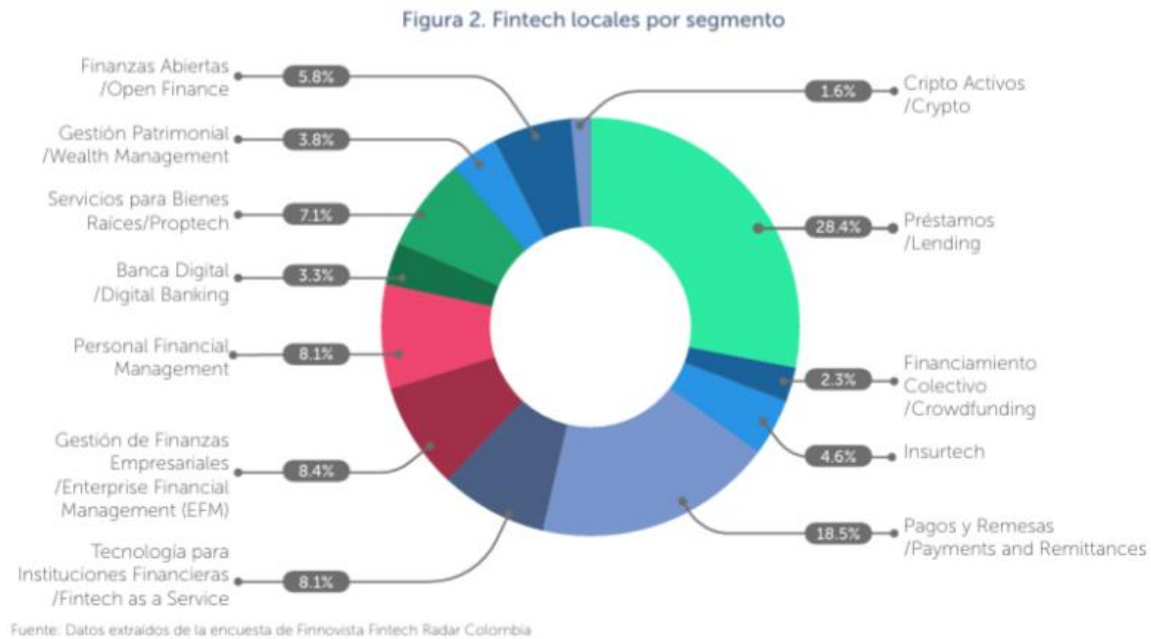
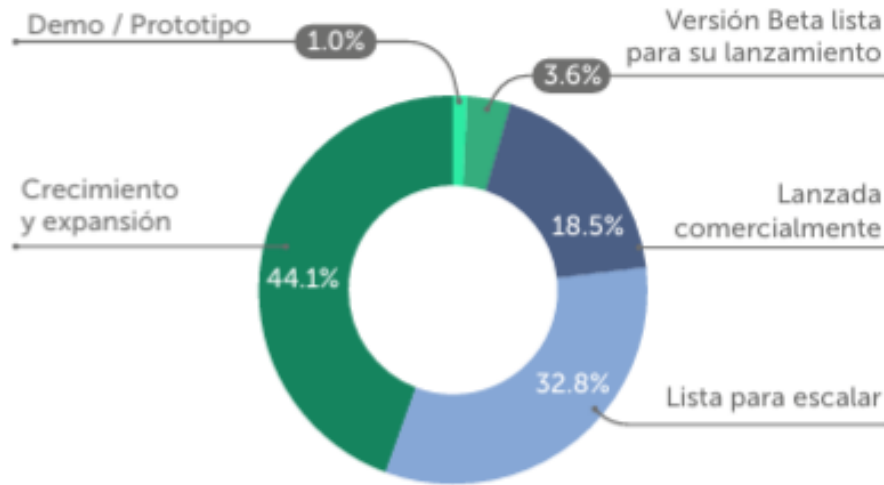


Ilustración 3 – Desempeño de segmento Fintech

Dentro del ecosistema, el segmento de préstamos digitales (*lending*) representa el 28,4% del total de empresas *Fintech*, seguido por pagos y remesas (18,5%), y otros nichos como gestión de finanzas empresariales, personal *financial management* y *Fintech-as-a-service*, cada uno con más del 8% de participación. Este entorno demuestra que el modelo de negocio de Inverafi se ubica en el principal motor de crecimiento y competencia del sector *Fintech* colombiano, con oportunidades claras de diferenciación e impacto.

En cuanto al grado de madurez, el 44,1% de las *Fintech* se encuentra en etapas de crecimiento y expansión, mientras que otro 32,8% está lista para escalar, evidenciando que la mayoría de los emprendimientos ya han superado fases de prototipado y validación inicial. Esto crea un ecosistema robusto, donde la innovación, la colaboración y la competencia son factores constantes.

Figura 7. Etapa de los productos y servicios de las Fintech



Fuente: Datos extraídos de la encuesta de Finnovista Fintech Radar Colombia

Ilustración 3 - Etapa de los productos y servicios Fintech

El análisis de mercado objetivo muestra una segmentación creciente hacia usuarios que históricamente han estado excluidos o subatendidos por la banca tradicional. Entre 2023 y 2024 se observa una mayor orientación de las *Fintech* hacia personas no bancarizadas y sub-bancarizadas (que representan más del 28% del foco), así como un fuerte interés en PyMEs y empresas que buscan digitalizar su acceso y gestión de productos financieros.

Figura 8. Mercado Objetivo de las Fintech

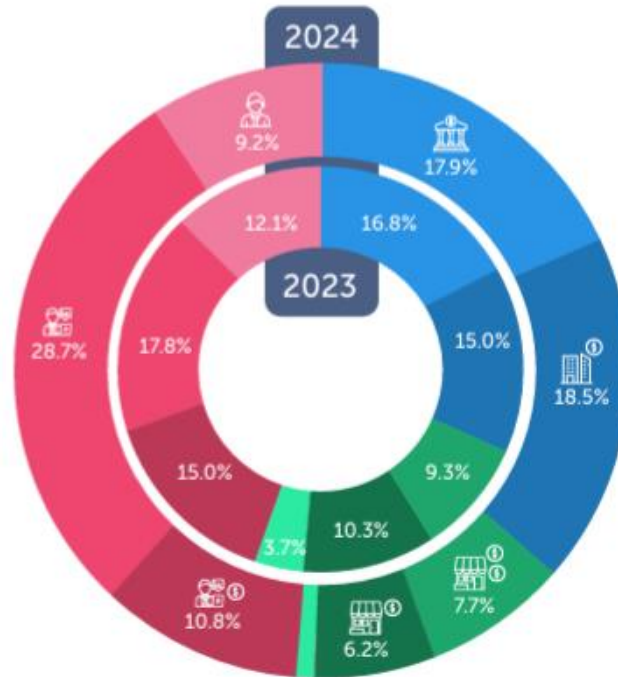


Ilustración 4 - Mercado de objetivo de las Fintech

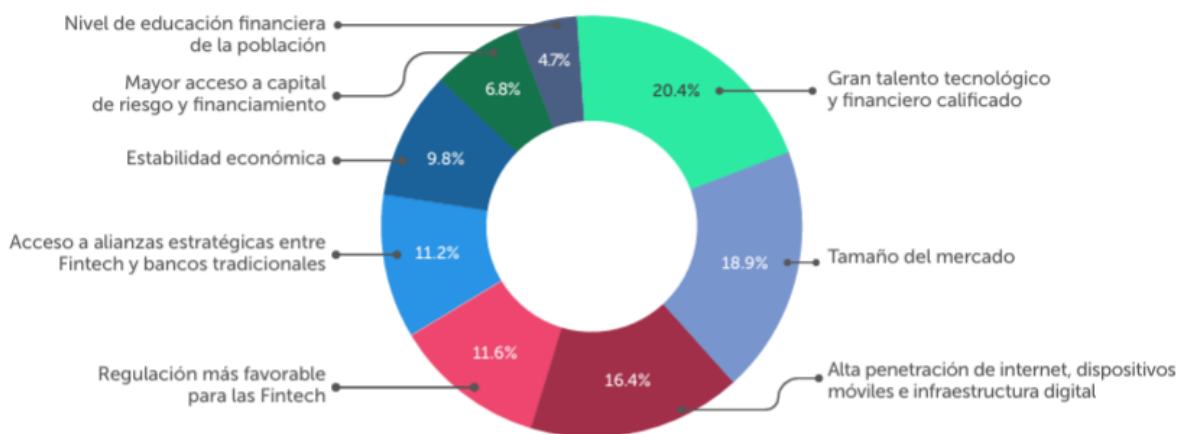
- Instituciones financieras bancarizadas
- Corporativos o empresas bancarizadas
- PyMEs bancarizadas (con dos o más productos financieros)
- PyMEs sub-bancarizadas (cuentan con un producto financiero)
- PyMEs no bancarizadas (no cuentan con ningún producto financiero)
- Personas bancarizadas (con dos o más productos financieros)
- Personas sub-bancarizadas (cuentan con un producto financiero)
- Personas no bancarizadas (no cuentan con ningún producto financiero)

Fuente: Datos extraídos de la encuesta de finnovista *Fintech* radar Colombia

Ilustración 5 - Mercado de objetivo de las Fintech II

Colombia se beneficia de ventajas competitivas destacadas frente a otros mercados, tales como la disponibilidad de talento tecnológico y financiero (20,4%), el tamaño del mercado interno (18,9%), y la alta penetración de internet y dispositivos móviles (16,4%). La regulación, cada vez más favorable para las *Fintech*, así como el acceso a alianzas estratégicas con bancos tradicionales, refuerzan el atractivo y la sostenibilidad del sector.

Figura 9. Ventajas del mercado frente a otros países



Fuente: Datos extraídos de la encuesta de Finnovista Fintech Radar Colombia

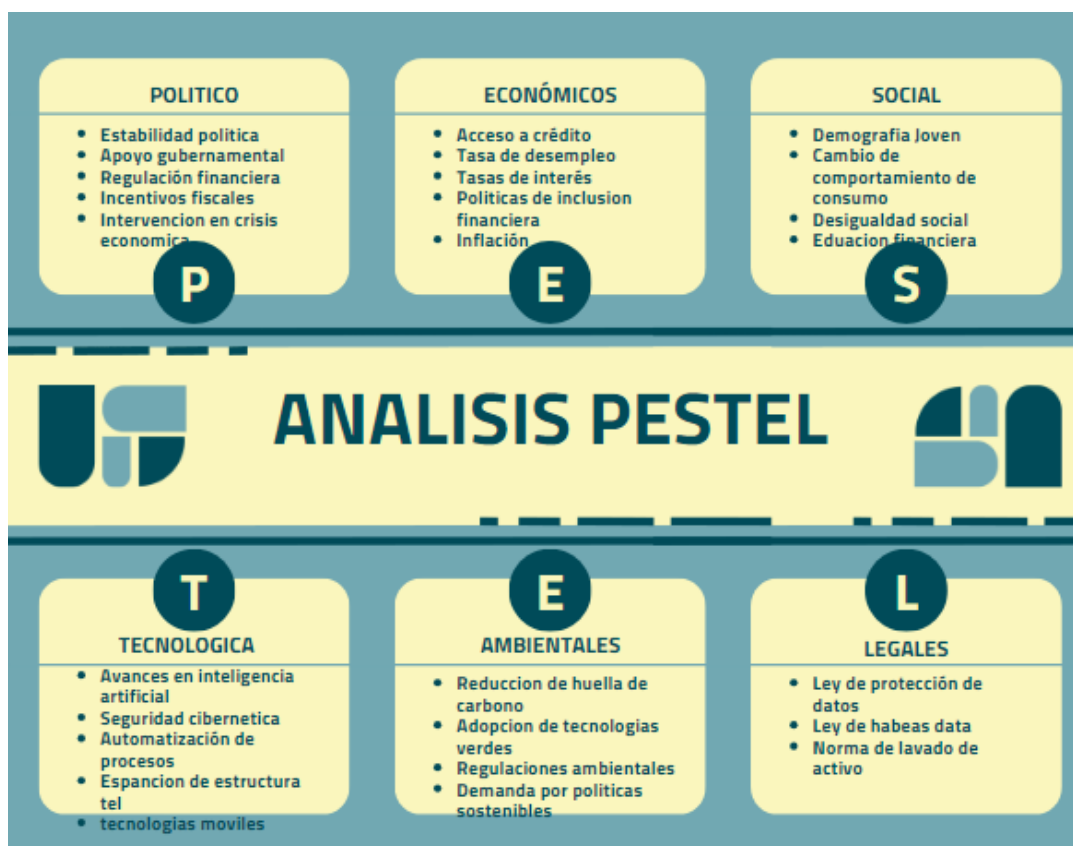
Ilustración 6 - Ventajas del mercado frente a otros países

Sin embargo, el ecosistema *Fintech* enfrenta retos importantes, siendo los principales la expansión de mercado y la internacionalización (21,9%), la adquisición y retención de clientes (19,4%), así como las dificultades para acceder a financiación y capital (16,6%). El entorno regulatorio y los desafíos tecnológicos también siguen presentes, pero la madurez alcanzada permite a los emprendimientos con modelos diferenciados, como Inverafi, encontrar caminos viables para crecer y consolidarse.

3.2. Análisis de oportunidades y amenazas PESTEL

El análisis PESTEL tiene como objetivo identificar los factores del macroentorno que pueden afectar a una empresa *Fintech* en el contexto colombiano. PESTEL, acrónimo de Político,

Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, ofrece un marco estructurado para comprender las influencias externas que afectan tanto a corto como a mediano y largo plazo.



Fuente: elaboración propia

Ilustración 7 - Análisis Pestel

3.2.1. Factores Políticos

El entorno político en Colombia presenta oportunidades clave para Inverafi gracias a una regulación financiera favorable, como el *sandbox Fintech* y el impulso al *open finance*, que promueven la innovación y reducen barreras de entrada. Aunque el índice de estabilidad política del Banco Mundial fue de 29/100 en 2023, existe respaldo institucional a la inclusión financiera y programas como “*Fintechgración*”. No obstante, persisten riesgos asociados a posibles cambios en las prioridades gubernamentales o intervenciones regulatorias inesperadas ante crisis económicas.

(Ver anexo 12.7.1. [Factores políticos](#))

3.2.2. Factores Económicos

El entorno económico colombiano presenta un crecimiento del PIB moderado (~0,6 %) y una tasa de desempleo urbano del 10,5 %, junto con una alta conectividad digital en hogares urbanos (~74 %). Esto representa una oportunidad para Inverafi, al existir una demanda significativa de crédito digital y una infraestructura móvil que facilita su escalabilidad. Sin embargo, la alta informalidad y el desempleo pueden elevar el riesgo de morosidad, y el bajo crecimiento económico podría limitar la demanda efectiva de microcréditos.

(Ver Anexo 12.7.2. [Factores económicos](#))

3.2.3. Factores Legales:

El entorno legal colombiano ofrece un marco favorable para las *Fintech*, con acceso al *sandbox* regulatorio y aprobación en menos de seis meses, además de normativas claras en protección de datos (Ley 1581/2012) y prevención de lavado de activos. Esto representa una oportunidad para Inverafi al facilitar su entrada al mercado y permitir colaboración con entes reguladores. No obstante, persisten amenazas como posibles cambios normativos que aumenten los requisitos de cumplimiento y el riesgo de sanciones si no se garantiza una adecuada ciberseguridad y manejo de datos.

(Ver anexo 12.7.3 [Factores legales](#))

3.2.4. Factores Sociales

El entorno social colombiano presenta una alta bancarización (~92 %), pero con bajo uso activo (~59 %) y niveles limitados de educación financiera (~43 % con competencias básicas). Inverafi encuentra una oportunidad en el segmento joven (32 % de la población entre 15 y 34 años), con afinidad digital y necesidad de acceso al crédito, lo que permite integrar formación financiera, ahorro y microcrédito en un solo producto. Sin embargo, la escasa cultura financiera y el riesgo de sobreendeudamiento sin acompañamiento adecuado representan amenazas para la sostenibilidad del servicio.

(Ver anexo 12.7.4. [Factores sociales](#))

3.2.5. Factores Tecnológicos

El entorno tecnológico en Colombia favorece a Inverafi, con un 67 % de las *Fintech* utilizando inteligencia artificial y *machine learning*, amplia cobertura digital urbana y acceso a servicios en la nube. Esto permite implementar *scoring* alternativo, automatizar procesos y escalar el modelo fácilmente, aprovechando un ecosistema maduro con APIs disponibles y talento local. Sin embargo, persisten amenazas como los riesgos de ciberseguridad y privacidad, así como la brecha digital en zonas rurales que limita una cobertura completamente inclusiva.

(Ver anexo 12.7.5. [Factores Tecnológicos](#))

3.2.6. Factores Ambientales

El creciente enfoque en sostenibilidad y criterios ESG en Colombia representa una oportunidad para que Inverafi se posicione como una *Fintech* responsable mediante la implementación de microcréditos “verdes”, alineándose con tendencias regulatorias y sociales.

No obstante, este entorno también implica amenazas como costos adicionales por certificaciones y posibles cambios normativos que exijan inversiones específicas en cumplimiento ambiental.

(Ver anexo 12.7.3. [Factores ambientales](#))

3.3. Análisis de fuerzas que impactan el negocio (PORTER)

Las Cinco Fuerzas de Porter, es marco analítico clave para evaluar la competitividad de una empresa en su industria, aplicada aquí a una *Fintech*. Este análisis permite comprender los factores que pueden influir en su posición en el mercado y la dinámica competitiva.

(Ver anexo 12.3. [Análisis de las fuerzas que impactan el negocio \(PORTER\)](#))

3.3.1. Poder de negociación de los clientes:

Alto

Los clientes de esta *Fintech*, excluidos de la banca tradicional, tienen alto poder de negociación debido a la creciente oferta de servicios *Fintech*, que facilita la comparación y cambio de proveedor. Valoran la flexibilidad, tasas competitivas y acceso rápido, lo que exige a Inverafi centrarse en la innovación y experiencia del cliente.

3.3.2. Poder de negociación de los proveedores:

Medio

Los proveedores clave son plataformas tecnológicas y de ciberseguridad. Aunque hay muchas opciones, la calidad y confiabilidad son cruciales. El poder de negociación depende del tamaño de Inverafi, y la escalabilidad puede equilibrar estas relaciones en Bogotá.

3.3.3. Rivalidad entre competidores:

Alta

La competencia en microcréditos *Fintech* en Bogotá es intensa, con *Fintechs* locales, bancos digitales y competidores globales. La diferenciación a través de servicios personalizados y tecnologías como inteligencia artificial es fundamental para competir.

3.3.4. Amenaza de nuevos entrantes:

Alta

El bajo costo de entrada y la digitalización facilitan la aparición de nuevas *Fintechs* en Bogotá. La innovación y adaptación regulatoria son claves para mantener la ventaja competitiva frente a nuevos actores.

3.3.5. Amenaza de productos sustitutos

Moderada

La principal amenaza de productos sustitutos para Inverafi en Bogotá proviene del crédito informal, especialmente del “gota a gota”, que ofrece dinero rápido, sin trámites ni historial

crediticio, y es accesible en zonas desatendidas por el sistema financiero. Aunque representa una opción inmediata para personas excluidas, implica altos riesgos como intereses abusivos, falta de protección legal y posibles coerciones. Otros sustitutos como la banca tradicional y el *crowdfunding* existen, pero tienen menor impacto en el segmento objetivo de Inverafi, compuesto por jóvenes sin historial y trabajadores informales. Por ello, la amenaza es moderada pero significativa.

4. Validación e Investigación de Mercado

El apartado de Validación e Investigación de Mercado analiza el segmento objetivo de Inverafi: personas en su primer empleo o sin historial crediticio en Bogotá. Se caracteriza al cliente, identificando sus necesidades y desafíos financieros, y se destacan los diferenciadores de la *Fintech*, como su enfoque en inclusión financiera, educación personalizada y tasas ajustables con incentivos al ahorro. Además, se compara su propuesta con la de bancos tradicionales y otras *Fintechs*, resaltando sus ventajas competitivas. Finalmente, se analiza el tamaño del mercado y las tendencias del sector financiero digital, confirmando la viabilidad comercial de Inverafi.

4.1. Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

Inverafi se dirige a jóvenes en su primer empleo y personas sin historial crediticio, con ingresos inestables o informales y acceso limitado al sistema financiero. A través de un mapa de empatía se identificaron frustraciones como desconocimiento financiero y desconfianza en los bancos, así como aspiraciones como acceder a créditos para estudios, vivienda o emprendimiento. En respuesta, Inverafi ofrece microcréditos con tasas reducidas por ahorro programado, asesoría financiera y una plataforma digital amigable, buscando fomentar hábitos responsables y mejorar la calidad de vida de sus usuarios.

4.1.1. Perfil del usuario

El usuario típico de Inverafi es un joven urbano, entre 20 y 32 años, residente en ciudades como Bogotá o Soacha, con ingresos entre uno y dos salarios mínimos, y sin historial crediticio formal. A partir de encuestas y testeo ocular, se identificó su alta afinidad con la tecnología móvil, preferencia por soluciones financieras simples, rápidas y comprensibles, así como desconfianza hacia la banca tradicional. Este perfil busca acceso a microcréditos sin barreras burocráticas y valora la educación financiera, la personalización digital y herramientas que mejoren su salud financiera y bienestar económico.

4.1.2. Mapa de empatía

El mapa de empatía titulado *"Iniciando la Vida Laboral con Preocupaciones Financieras"* refleja las emociones, pensamientos y acciones de las personas al comenzar su vida laboral con desafíos económicos. El gráfico está dividido en cuatro secciones: lo que dicen y hacen, piensan y sienten, oyen, y ven.

(Ver anexo 12.4. [Mapa de empatía](#))

Los usuarios potenciales de Inverafi expresan una constante preocupación por su estabilidad financiera, el temor al sobreendeudamiento y la ansiedad por no contar con historial crediticio, combinados con un fuerte deseo de alcanzar independencia económica. Aunque buscan activamente opciones de crédito y ahorro, se sienten frustrados por los requisitos de la banca tradicional y el desconocimiento de alternativas formales. Además, están dispuestos a aprender sobre finanzas siempre que la experiencia sea interactiva y personalizada.

El entorno social influye fuertemente en sus decisiones: familiares y amigos suelen advertir sobre los riesgos del crédito formal, mientras que muchos conocen casos cercanos de uso del "gota a gota" para resolver urgencias. En redes sociales reciben mensajes contradictorios sobre el uso de productos financieros digitales. En cuanto al comportamiento digital, los usuarios comparan plataformas basándose en su reputación, facilidad de uso y lenguaje cercano, rechazando la publicidad bancaria tradicional que no conecta con sus realidades.

4.1.3. Árbol de problemas

El Árbol de Problemas permite visualizar las principales barreras que enfrentan las personas para acceder a servicios financieros formales, como historial crediticio insuficiente, ingresos inestables, altas tasas de interés y falta de transparencia. Estas causas generan consecuencias como endeudamiento persistente, exclusión financiera y uso de créditos informales. Inverafi aborda estas causas mediante estrategias como microcréditos flexibles,

ahorro programado y educación financiera digital, alineando sus indicadores con el impacto social esperado. Así, se garantiza coherencia entre el diagnóstico del problema, la intervención propuesta y la medición de resultados.

Arbol de Problemas



Fuente: elaboración propia

Ilustración 8 - Árbol de problemas

4.1.4. Lienzo de propuesta de valor

La propuesta de valor de Inverafi se basa en brindar soluciones financieras accesibles y personalizadas para jóvenes e independientes con historial crediticio bajo o ingresos inestables, quienes históricamente han sido excluidos del sistema financiero tradicional. A través de microcréditos con tasas competitivas, condiciones claras y asesoría financiera personalizada, la *Fintech* busca generar confianza y estabilidad. Estos servicios se ofrecen mediante una plataforma digital intuitiva que facilita la gestión de deudas, el seguimiento del historial crediticio y la planificación financiera.

(Ver anexo 12.5 [Lienzo de propuesta de valor](#))

El modelo responde directamente a las necesidades identificadas en los estudios previos, abordando dolores como el miedo a los imprevistos, la dificultad para acceder a crédito formal y la presión del endeudamiento informal. Al ofrecer acceso rápido y flexible a recursos, Inverafi permite a sus usuarios cubrir emergencias, invertir en educación o emprendimientos, realizar compras importantes y planificar mejor su presupuesto. Además, fomenta la construcción de un historial crediticio positivo, lo cual abre las puertas a productos financieros más avanzados en el futuro, generando bienestar, motivación y una mejora real en la calidad de vida del usuario y su entorno familiar.

4.1.5. Matriz VRIO (valor, riqueza, imitabilidad y organización)

En un entorno empresarial altamente competitivo, el análisis VRIO de Jay B. Barney se presenta como una herramienta clave para evaluar si los recursos y capacidades de una empresa pueden generar ventajas competitivas sostenibles. Aplicado a Inverafi, una *Fintech* colombiana enfocada en personas sin historial crediticio y trabajadores informales, este modelo permite identificar activos estratégicos que fortalecen su propuesta de valor basada en microcréditos accesibles, educación financiera y evaluación de riesgo con inteligencia artificial. El análisis revela siete recursos clave que, bien organizados, pueden escalar y generar impacto social sostenible en un país donde más del 45 % de los adultos no acceden a servicios financieros formales (Banca de las Oportunidades, 2022).

4.1.5.1. Capacidades clave de Inverafi

El siguiente análisis VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización) permite identificar las capacidades clave de Inverafi que le otorgan ventajas competitivas sostenibles. Cada capacidad ha sido evaluada según su aporte estratégico al modelo de negocio, su nivel de diferenciación en el mercado, la dificultad para ser replicada por otros actores y la estructura organizacional que permite operativizarla eficientemente.

(Ver anexo 12.8. [Análisis de capacidades](#))

El análisis VRIO aplicado a Inverafi evidencia que sus principales ventajas competitivas provienen de capacidades como el modelo de microcrédito con ahorro programado, el uso de tecnología propia con *scoring* alternativo y el enfoque en segmentos desatendidos. Estas capacidades presentan valor, rareza y están organizadas para su ejecución, aunque algunas pueden ser imitables a mediano plazo. Otras capacidades como la educación financiera integrada y los canales digitales personalizados generan paridad competitiva, siendo útiles pero más fácilmente replicables. En conjunto, Inverafi logra construir una propuesta diferenciada y adaptable, con potencial de ventaja competitiva temporal en el entorno *Fintech* colombiano.

(Ver anexo 12.9. [Matrix VRIO](#))

4.1.5.2. Modelo de microcrédito flexible con ahorro programado

El modelo de microcrédito flexible con ahorro programado de Inverafi ofrece préstamos entre \$1 y \$10 millones con tasas de interés que disminuyen si el usuario se compromete a un ahorro mensual programado. Esta estructura no solo mejora el acceso al crédito, sino que promueve hábitos financieros responsables. Según el análisis VRIO, el modelo representa una ventaja valiosa y poco común en el sector *Fintech* B2C colombiano al integrar ahorro, incentivos y digitalización, aunque es susceptible de ser imitado por competidores con capacidad tecnológica. Inverafi está preparada para implementarlo, pero debe continuar innovando para conservar su ventaja competitiva.

4.1.5.3. Tecnología propia basada en IA para score alternativo

Inverafi ha creado un algoritmo de *scoring* alternativo mediante inteligencia artificial que utiliza variables no tradicionales, como el comportamiento digital y simulaciones de ahorro, para evaluar a personas excluidas del sistema financiero. Según el análisis VRIO, esta tecnología aporta valor y es poco común en el segmento B2C colombiano, aunque puede ser replicada por empresas con capacidad tecnológica. Inverafi está preparada para mantener y mejorar este algoritmo, integrándolo estratégicamente en su modelo de negocio.

4.1.5.4. Propuesta de valor educativa: educación financiera + crédito

La propuesta de valor educativa de Inverafi combina crédito con educación financiera, integrando en su app cápsulas personalizadas, retos, simuladores y alertas adaptadas al perfil del usuario. Aunque esta estrategia puede ser fácilmente imitada por entidades con mayores recursos, el valor diferencial de Inverafi radica en su enfoque personalizado hacia jóvenes y trabajadores informales. Para mantener su ventaja, debe innovar de forma continua y evitar caer en la paridad competitiva.

4.1.5.5. Enfoque estratégico en segmentos desatendidos

Inverafi enfoca su estrategia en atender segmentos tradicionalmente excluidos del sistema financiero, como jóvenes en su primer empleo, trabajadores informales y madres cabeza de hogar. Esta orientación tiene alto valor, ya que responde a una necesidad real del país. Aunque poco común en el sector formal, el interés por estos nichos está creciendo y podría atraer competencia. Inverafi cuenta con una estructura adecuada para atender este mercado, pero su ventaja dependerá de su capacidad de adaptarse y especializarse continuamente.

4.1.5.6. Canales digitales con experiencia centrada en el usuario

La plataforma digital de Inverafi está diseñada para facilitar el acceso a usuarios con baja alfabetización digital y financiera, utilizando un diseño accesible, lenguaje claro y tutoriales visuales. Aunque estos canales aportan valor y son esenciales, su uso ya es común en el sector y pueden ser fácilmente replicados, por lo que no representan una ventaja competitiva sostenible por sí solos.

4.1.5.7. Red de aliados estratégicos (ONG, bancos, centrales de riesgo)

Inverafi construirá una red de aliados estratégicos que incluye ONGs, bancos y centrales de riesgo, elemento clave para fortalecer su propuesta de valor e impulsar la consolidación en el mercado. Las alianzas con ONGs permiten llegar a comunidades

vulnerables y segmentos tradicionalmente excluidos, facilitando procesos de educación financiera, confianza y acompañamiento social, lo que incrementa la penetración y aceptación de la plataforma. La colaboración con bancos aporta respaldo institucional y acceso a infraestructura financiera, así como la posibilidad de ofrecer productos complementarios y gestionar operaciones de manera segura, transparente y bajo estándares regulatorios exigentes. Por su parte, el vínculo con centrales de riesgo permite enriquecer la evaluación crediticia mediante el acceso a información relevante y actualizada sobre los usuarios, fortaleciendo los modelos de *scoring* alternativo y mitigando el riesgo crediticio.

Estas alianzas no solo facilitan el acceso a nuevos segmentos y mejoran la capacidad de gestión de riesgos, sino que también incrementan la confianza de los usuarios e inversionistas al posicionar a Inverafi como una *Fintech* responsable y alineada con las mejores prácticas del sector. La integración activa de esta red es fundamental para diferenciar la oferta de valor, escalar el modelo de negocio y garantizar sostenibilidad a largo plazo.

4.1.5.8. Equipo interdisciplinario con experiencia en IA, riesgo y regulación

El modelo operativo de Inverafi se apoya en un equipo multidisciplinario con experiencia en áreas clave como *Fintech*, riesgo, derecho financiero y tecnología. Aunque este capital humano es valioso, no es raro ni inimitable a largo plazo, por lo que la ventaja competitiva dependerá de la capacidad de la empresa para retener talento y fomentar el aprendizaje continuo.

4.1.6. Matriz de posición competitiva

Con el fin de posicionar estratégicamente a Inverafi en el ecosistema *Fintech* colombiano, se desarrolló una matriz de posición competitiva que compara sus capacidades con las de otros actores del mercado. Esta herramienta permite identificar oportunidades de diferenciación, fortalezas y debilidades clave para definir estrategias sostenibles de

crecimiento. La matriz da prioridad a factores como el reconocimiento de marca y casos de éxito comprobados, fundamentales para la percepción del usuario. Su construcción se basó en un riguroso proceso de *benchmarking*, análisis de competidores y validación experta, asegurando una evaluación objetiva y respaldada por datos reales del mercado.

(Ver anexo 12.6. [Matriz de posición competitiva](#))

Este análisis visual fortalece la toma de decisiones estratégicas y demuestra la posición diferenciada de Inverafi en cuanto a accesibilidad, innovación tecnológica y experiencia digital, elementos clave para el liderazgo en el sector.

4.1.6.1. Accesibilidad sin historial crediticio

La accesibilidad se configura como un pilar fundamental en la propuesta de valor de Inverafi. Este criterio mide la capacidad de otorgar crédito a individuos que, por diversas razones, no han tenido una participación previa en el sistema financiero tradicional. Inverafi, consciente de la limitada bancarización en Colombia, incorpora metodologías de evaluación alternativas que no dependen exclusivamente del historial crediticio convencional. Su modelo promueve la inclusión financiera, permitiendo que nuevos usuarios accedan a microcréditos de manera ágil, respondiendo a una necesidad latente en sectores jóvenes y emergentes del mercado laboral urbano.

4.1.6.2. Tasa de interés y condiciones

Este aspecto analiza la competitividad y equidad de las tasas de interés ofrecidas, así como la flexibilidad en las condiciones de pago. Inverafi estructura sus productos crediticios con tasas que buscan un equilibrio entre el riesgo asumido y la accesibilidad económica para el usuario. Adicionalmente, ofrece condiciones flexibles como plazos adaptables, periodos de gracia, y la posibilidad de reducción de tasas mediante la disciplina en el ahorro programado. Esta estrategia busca fomentar la permanencia del cliente en el sistema financiero formal y su progresiva construcción de historial.

4.1.6.3. Innovación tecnológica

La innovación tecnológica de Inverafi se basa en el uso de algoritmos de inteligencia artificial y *scoring* alternativo para evaluar el riesgo crediticio, especialmente en poblaciones excluidas por los modelos tradicionales. A través del análisis de datos no convencionales — como comportamiento digital, redes sociales, pagos de servicios y simulaciones de ahorro—, logra una evaluación más precisa y personalizada. A diferencia de otros actores, destaca por la profundidad, trazabilidad y actualización en tiempo real de sus datos, lo que mejora el acceso al crédito, reduce la mora y le otorga una ventaja competitiva sólida en el ecosistema *Fintech*.

4.1.6.4. Educación financiera

Inverafi incorpora la educación financiera como eje central de su propuesta de valor, alineándose con la Estrategia Nacional de Educación Económica y Financiera (ENEF) del Gobierno de Colombia. Reconociendo que la inclusión financiera requiere competencias para tomar decisiones responsables, Inverafi ofrece módulos interactivos y gamificados sobre planeación financiera, ahorro, uso del crédito, manejo de riesgos y derechos financieros. Estos contenidos se adaptan al perfil del usuario e incluyen herramientas prácticas como retos y simuladores. Además, la plataforma mide el progreso del aprendizaje y busca alianzas para ampliar su impacto. Así, Inverafi fortalece la sostenibilidad financiera de sus usuarios, reduce la morosidad y contribuye al desarrollo social en línea con las políticas públicas.

4.1.6.5. Segmento objetivo

Inverafi ha definido su segmento objetivo con base en variables sociodemográficas y comportamentales respaldadas por estadísticas oficiales y estudios propios. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2023), en Colombia hay cerca de 3,5 millones de jóvenes entre 18 y 28 años en zonas urbanas con alta informalidad laboral o en etapas iniciales de su vida profesional. Este grupo presenta ingresos entre uno y dos salarios mínimos, baja bancarización (menos del 50% utiliza productos financieros regularmente) y limitada

educación financiera, como señalan la (Superintendencia financiera de Colombia & Banca de las oportunidades, 2023), además de los lineamientos de la ENEF.

El segmento también incluye trabajadores independientes, microemprendedores y madres cabeza de hogar con acceso limitado a productos financieros formales, lo que dificulta su inclusión crediticia. A partir de estas características, Inverafi segmenta su público por edad, nivel de ingresos, ocupación, historial financiero y comportamiento digital.

Funnel de segmentación:

1. Audiencia total: Jóvenes urbanos e informales de 18 a 35 años (~7 millones, DANE 2023).
2. Filtro 1: Ingresos de 1 a 2 SMLV sin acceso a crédito formal (~4 millones).
3. Filtro 2: Primer empleo, independientes, microemprendedores y madres cabeza de hogar con historial crediticio bajo o nulo (~2 millones).
4. Filtro 3: Usuarios digitales activos con acceso a smartphone y disposición a usar canales digitales (~1,5 millones).
5. Mercado objetivo inmediato: Personas dispuestas a usar microcréditos digitales, formarse financieramente y construir historial (~300.000 en principales ciudades).

Para estructurar la investigación de mercado y validar la propuesta de valor, se determinó el tamaño de muestra mediante una fórmula estadística estándar para poblaciones finitas. El universo de referencia (TAM – Total Addressable Market) fue estimado en cerca de 1,5 millones de personas: jóvenes y trabajadores informales en ciudades principales que cumplen con los criterios de ingreso, bancarización y acceso digital (filtros derivados del funnel de segmentación). Sobre esta base, se aplicó la fórmula para cálculo de muestra en población finita:

$$n = [N * Z^2 * p * (1-p)] / [E^2 * (N-1) + Z^2 * p * (1-p)]$$

donde:

- **n:** tamaño de la muestra

- **N:** tamaño del universo (TAM, en este caso 1,500,000)
- **Z:** nivel de confianza (1,96 para 95%)
- **p:** proporción esperada de la característica (0,5, valor conservador)
- **E:** margen de error permitido (5%, es decir 0,05)

Esta segmentación especializada permite a Inverafi ofrecer productos personalizados, optimizar el proceso de vinculación y diseñar estrategias de fidelización alineadas con las necesidades reales de su público objetivo.

4.1.6.6. Velocidad de desembolso

La velocidad de desembolso es un factor crucial para los usuarios de microcréditos en Colombia, ya que suelen requerir liquidez inmediata. Inverafi ha optimizado su plataforma y procesos para aprobar y desembolsar créditos en menos de 3 horas, siempre que se cumplan los requisitos y la identidad se valide digitalmente. Este tiempo es significativamente más rápido que el de los bancos tradicionales, que suelen tardar entre 24 y 72 horas, y compite favorablemente con *Fintech* como (RapiCredit, s.f.), (Lineru, 2025) y Afluente, cuyos plazos van de 2 a 12 horas (Finnovista, Fintech Radar Colombia 2024: Panorama y evolución del ecosistema fintech colombiano, 2024). Esta agilidad no solo mejora la experiencia del usuario, sino que posiciona a Inverafi como una alternativa segura y eficiente frente al crédito informal tipo “gota a gota”, resaltando la importancia de mantener y comunicar esta ventaja en su propuesta de valor.

4.1.6.7. Reputación y confianza

La reputación y la confianza son pilares fundamentales para Inverafi, especialmente al atender a usuarios que desconfían de la banca tradicional o han sido afectados por créditos informales. La *Fintech* fortalece esta relación mediante prácticas transparentes, cumplimiento de condiciones y un enfoque ético centrado en el usuario. Un diferencial clave es su adopción de estándares internacionales de ciberseguridad, como la certificación ISO/IEC 27001, que

asegura la protección de datos conforme a la Ley 1581 de 2012 y regulaciones de la Superfinanciera. Esta estrategia no solo refuerza la credibilidad ante clientes e inversionistas, sino que ofrece una ventaja competitiva frente a otras *Fintech* sin estas garantías, posicionando a Inverafi como una opción segura y confiable, especialmente para usuarios jóvenes y digitales.

4.2. Análisis de mercado

En Colombia, aunque más del 90 % de los adultos posee algún producto financiero, solo el 58 % lo usa activamente y menos del 40 % accede a crédito formal, lo que evidencia una brecha entre bancarización e inclusión real (Superintendencia financiera de Colombia & Banca de las oportunidades, 2023). Inverafi busca cerrar esta brecha con un modelo B2C enfocado en jóvenes urbanos entre 18 y 28 años, trabajadores informales, madres cabeza de hogar y microemprendedores sin historial crediticio, segmento que reúne cerca de 3 millones de personas en ciudades principales (DANE y Superfinanciera).

De este grupo, aproximadamente 2,2 millones no acceden a crédito formal y un millón utiliza canales informales. Inverafi proyecta atender al 2 % del segmento (44.000 usuarios) en su primer año, focalizando en Bogotá, Soacha, Medellín y Cali. Su impacto se medirá mediante indicadores como tiempos de desembolso menores a 3 horas, aprobación sin historial crediticio, retención y adopción de educación financiera (ENEF). También monitorea variables como el estrés financiero y el efecto del acompañamiento educativo sobre la mora, diferenciándose del resto del sector. La estrategia se enfoca exclusivamente en personas naturales para mantener claridad y optimizar el impacto de la inversión inicial.

4.3. Determinación de la muestra

Dado que mejorar la inclusión financiera de estas poblaciones resulta fundamental para su integración al sistema crediticio formal y para el éxito de la estrategia *Fintech* de Inverafi, se realizó una encuesta dirigida a potenciales usuarios de servicios de microcrédito.

4.3.1. Muestreo

Para asegurar la validez y representatividad de los resultados en la validación de mercado de Inverafi, se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio simple, dirigido específicamente a jóvenes en su primer empleo y trabajadores independientes residentes en Bogotá. El tamaño de muestra óptimo se determinó en 348 personas, valor calculado con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, utilizando la fórmula estadística para poblaciones finitas.

El proceso de recolección de información se realizó a través de encuestas estructuradas, diseñadas y aplicadas mediante la herramienta digital *Google Forms*, lo que facilitó la gestión eficiente de la base de datos, la validación de respuestas y el aseguramiento de la anonimidad de los participantes. Además, para complementar el análisis cuantitativo y enriquecer la comprensión sobre la experiencia de usuario, se aplicaron pruebas de texteo ocular (*eye-tracking*) utilizando la plataforma app.gazerecorder.com sobre una maqueta digital (*mockup*) de Inverafi desarrollada en Figma. Este enfoque combinado permitió analizar tanto la percepción declarada en las encuestas como el comportamiento real de los usuarios en la interacción digital, fortaleciendo la validez y aplicabilidad de los resultados obtenidos.

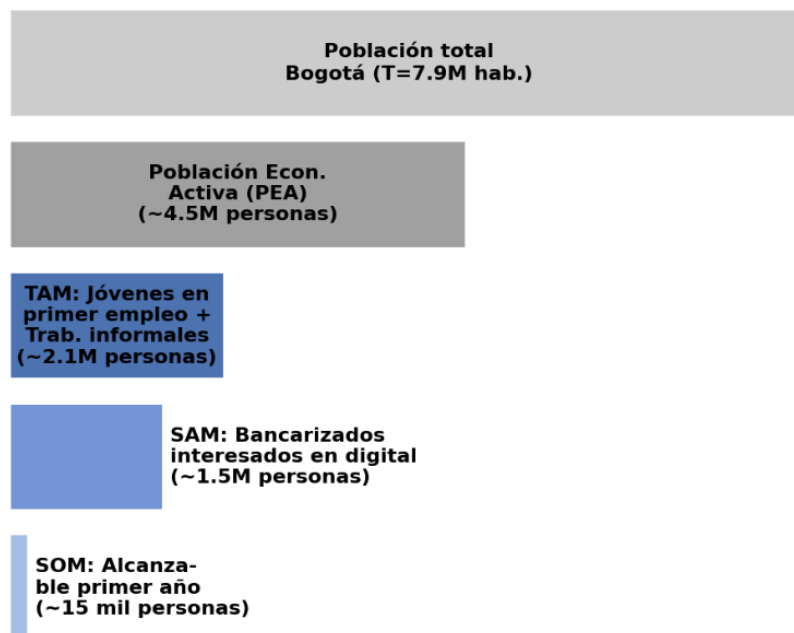
4.3.2. Dedicación de parámetros de muestreo

El estudio de muestreo de Inverafi se centró en Bogotá, que en 2024 cuenta con 7.905.282 habitantes (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2023), de los cuales cerca del 65 % (aproximadamente 5,1 millones) están en edad económicamente activa. Dentro de este grupo, el segmento objetivo de la *Fintech* —jóvenes en su primer empleo y trabajadores independientes no bancarizados— fue definido con base en la Gran Encuesta Integrada de Hogares (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2023), identificando 765.000 jóvenes con empleo reciente (15 %) y 918.000 trabajadores independientes (18 %).

TAM (*Total Addressable Market*): Representa el universo total de clientes potenciales en Bogotá con dificultades de acceso al crédito formal, estimado en cerca de 2 millones de personas.

SAM (*Serviceable Available Market*): Corresponde a quienes, dentro del TAM, tienen acceso digital y algún producto financiero básico, reduciendo el mercado objetivo a 1,5 millones de personas alcanzables por las capacidades tecnológicas y comerciales de Inverafi.

SOM (*Serviceable Obtainable Market*): Es la porción del SAM que se espera captar en el primer año, estimada en 15.000 usuarios activos en Bogotá, alineados con la capacidad operativa y el plan de mercadeo de la empresa.



Fuente: elaboración propia

Ilustración 9 - Mercado objetivo Inverafi

Para fortalecer la validez de los datos cuantitativos, se integró una prueba de *eye-tracking* utilizando la plataforma app.gazerecorder.com. En este proceso, los participantes interactuaron con un mockup funcional de Inverafi desarrollado en Figma, el cual representaba

el flujo de registro, la pantalla de inicio y los principales botones de acción y navegación de la futura plataforma digital.

El procedimiento de prueba incluyó acceder al enlace en *app.gazerecorder.com*, activar la cámara web, interactuar con el mockup de Inverafi y registrar los movimientos oculares y tiempos de fijación. Luego, los resultados fueron analizados mediante mapas de calor y métricas visuales. Esta metodología permitió identificar las áreas de mayor atención, validar la usabilidad del proceso de registro y detectar mejoras en la experiencia digital. Al combinar análisis poblacional con pruebas de usabilidad, se fortaleció la solidez y aplicabilidad de las proyecciones de Inverafi para su mercado objetivo.

4.3.3. Justificación de la Selección de Parámetros

En el estudio de mercado de Inverafi se adoptó un **nivel de confianza del 95%** para garantizar alta fiabilidad en los resultados, asegurando que reflejen con precisión el comportamiento del público objetivo, especialmente en un segmento con poca bancarización. Se estableció un **margen de error del 5%**, balanceando precisión y eficiencia operativa sin requerir una muestra excesiva. Además, se utilizó una **proporción esperada del 50%**, criterio conservador típico en estudios exploratorios sin datos previos, lo cual maximiza la varianza y asegura representatividad frente a la diversidad de comportamientos financieros del mercado objetivo.

4.3.4. Consideraciones finales

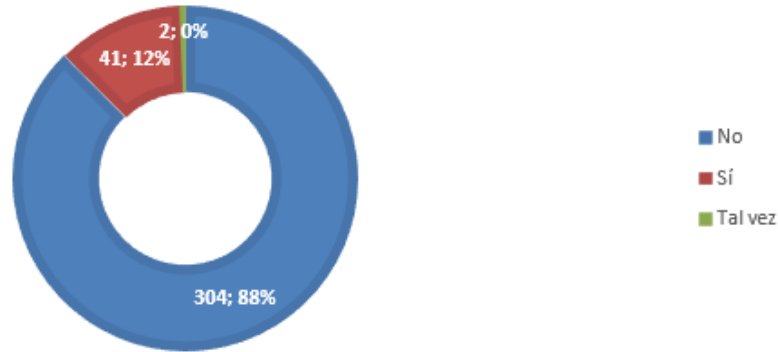
El estudio de mercado de Inverafi se fundamentó en la aplicación de 348 encuestas validadas y pruebas de texteo ocular sobre la plataforma digital, permitiendo obtener resultados altamente confiables y representativos del público objetivo: jóvenes en Bogotá sin historial crediticio o en su primer empleo. La alta confiabilidad de los resultados se sustenta en tres factores principales. En primer lugar, el tamaño de muestra fue determinado mediante una fórmula estadística para poblaciones finitas, garantizando un margen de error del 5% y un nivel

de confianza del 95%, lo que asegura la robustez estadística y minimiza el sesgo de selección. En segundo lugar, se implementaron procedimientos de control de calidad, incluyendo la validación de respuestas para evitar duplicidad, inconsistencias y respuestas incompletas, asegurando la integridad de los datos recolectados. En tercer lugar, la combinación de metodologías cuantitativas (encuestas estructuradas) y cualitativas (análisis de usabilidad mediante mapas de calor en pruebas de texteo ocular) permitió corroborar tanto el interés por el producto como la funcionalidad y la experiencia de usuario en la plataforma. Esta estrategia metodológica mixta, sumada al rigor estadístico y a la selección cuidadosa de la muestra, provee una base sólida y confiable para la toma de decisiones estratégicas, el diseño de productos y la validación del modelo de negocio propuesto por Inverafi.

4.3.5. Tabulación y conclusiones de la encuesta y texteo ocular

Para garantizar la validez del modelo de negocio de Inverafi, se mejoró la encuesta con apoyo de un experto en mercado y se aplicó un testeo ocular simulado para validar su comprensión visual. El proceso se realizó conforme a la Ley de Habeas Data, asegurando confidencialidad y consentimiento informado. Los resultados revelaron que el 88 % de los encuestados no conocía productos de microcrédito para personas en su primer empleo o con historial negativo, evidenciando un nicho desatendido y una oportunidad clara para el posicionamiento de Inverafi.

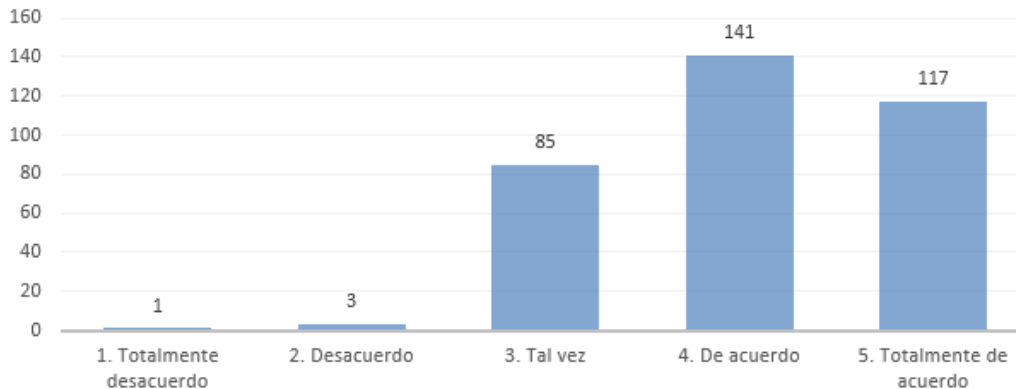
¿CONOCE LA EXISTENCIA DE PRODUCTOS DE MICROCRÉDITO DIRIGIDOS A PERSONAS EN SU PRIMER EMPLEO O CON REPORTE EN CENTRALES DE RIESGO?



Fuente: elaboración propia

Ilustración 10 - Encuesta de validación: ¿Conoce la existencia de productos de microcrédito dirigidos a personas en su primer empleo o con reporte en centrales de riesgo?

¿existe una necesidad real de microcréditos para personas en estas situaciones?



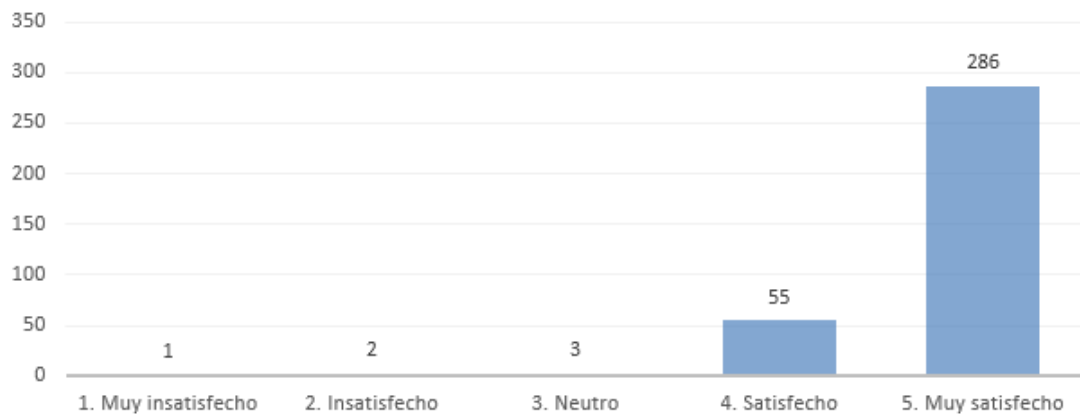
Fuente: elaboración propia

Ilustración 11 - Encuesta de validación: ¿existe una necesidad real de microcréditos para personas en estas situaciones?

Aunque el conocimiento sobre microcréditos es bajo, el 75 % de los encuestados reconoció su necesidad, evidenciando una demanda latente. Los resultados revelan una brecha entre el desconocimiento y el interés real por productos financieros inclusivos, validando el

enfoque de Inverafi. La mayoría mostró disposición a usar microcréditos *Fintech* si ofrecen condiciones claras y tasas competitivas: el 82 % los valoró positivamente, el 76 % estaría dispuesto a optar por alternativas distintas a la banca tradicional y el 68 % aceptaría créditos sin historial. Además, el 71 % aceptaría reducir su tasa mediante ahorro programado, respaldando modelos que integran educación financiera y fidelización.

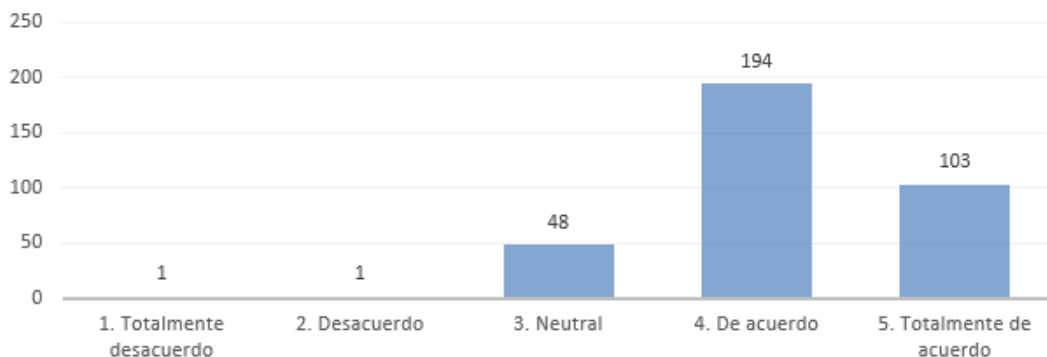
¿Qué le pareció la navegación o claridad del producto mostrado?



Fuente: elaboración propia

Ilustración 12 - Encuesta de validación: ¿Qué le pareció la navegación o claridad del producto mostrado?

¿Considera que un producto financiero diseñado para este segmento puede ofrecer condiciones justas y seguras?

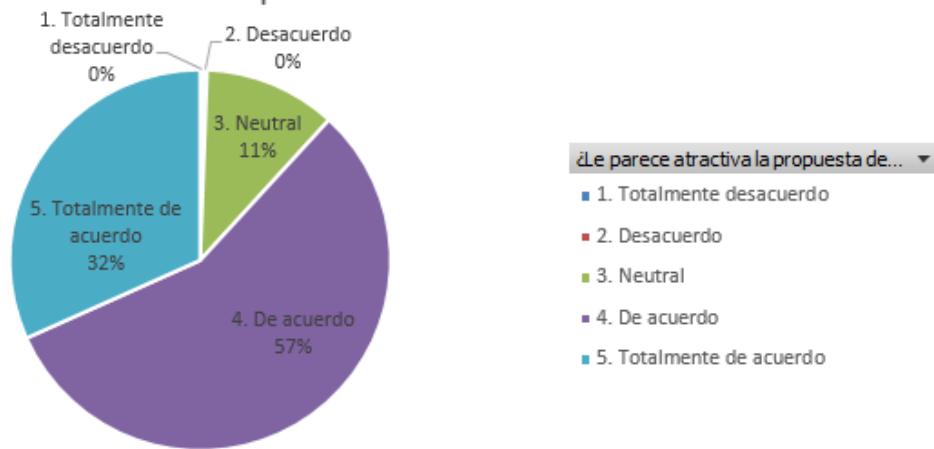


Fuente: elaboración propia

Ilustración 13 - Encuesta de validación: ¿Considera que un producto financiero diseñado para este segmento puede ofrecer condiciones justas y seguras?

Los resultados refuerzan la validez del modelo de negocio de Inverafi, con un 89% de los encuestados mostrando una percepción positiva hacia su propuesta de valor y ningún rechazo registrado. Además, el 72% manifestó interés en acceder a un microcrédito adaptado a su situación laboral o crediticia, y solo un 8% lo descartó. Esto confirma tanto la aceptación como la demanda real de soluciones financieras inclusivas, consolidando a Inverafi como una opción innovadora y bien recibida por su mercado objetivo.

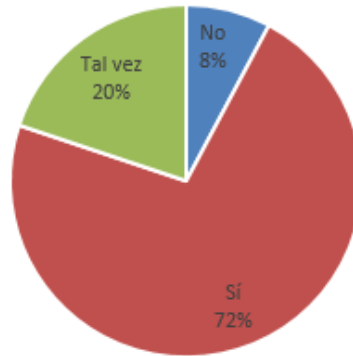
¿Le parece atractiva la propuesta de valor presentada para este tipo de microcréditos?



Fuente: elaboración propia

Ilustración 14 - Encuesta de validación: ¿Le parece atractiva la propuesta de valor presentada para este tipo de microcréditos?

¿Estaría interesado en acceder a un microcrédito si cumple con condiciones específicas para personas en su primer empleo o con antecedentes en centrales de riesgo?

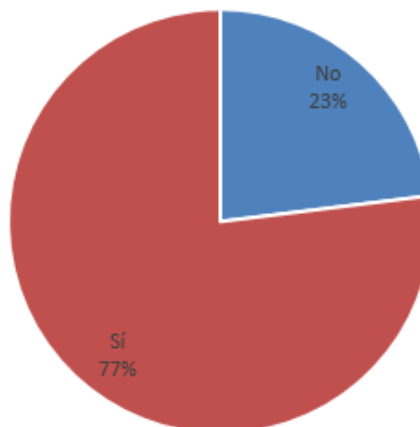


Fuente: elaboración propia

Ilustración 15 - Encuesta de validación: ¿Estaría interesado en acceder a un microcrédito si cumple con condiciones específicas para personas en su primer empleo o con antecedentes en centrales de riesgo?

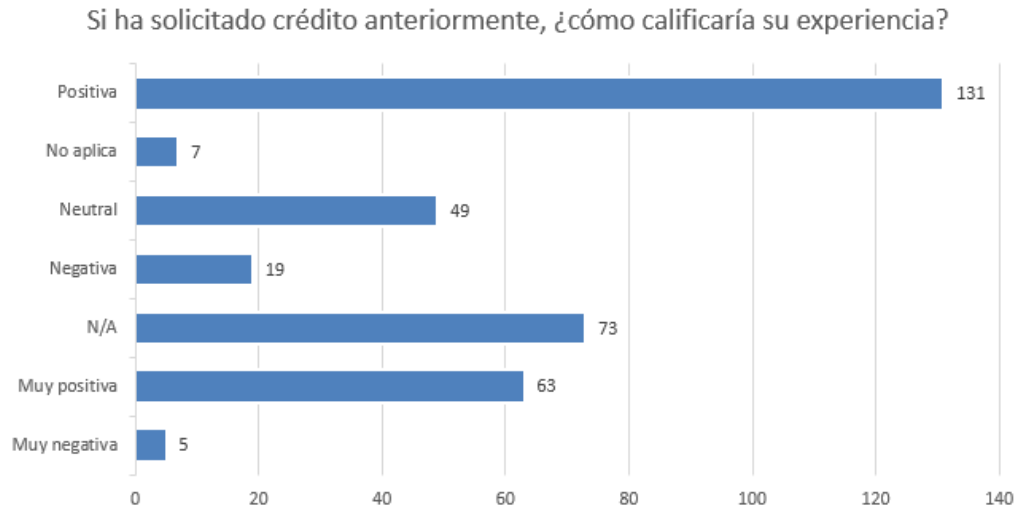
El 77% de los encuestados ha solicitado créditos anteriormente, lo que indica una alta familiaridad con el sistema financiero y una base ideal para comparar y valorar nuevas alternativas como Inverafi. El 23% restante, que nunca ha accedido a un crédito, representa un nicho con necesidades insatisfechas, lo que abre una oportunidad estratégica para atraer a quienes buscan una primera experiencia financiera más accesible y adaptada.

¿Ha solicitado créditos anteriormente?



Fuente: elaboración propia

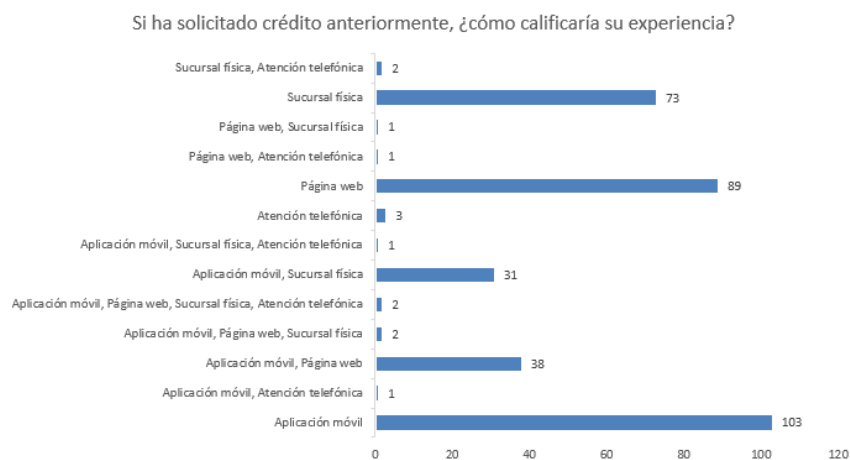
Ilustración 16 - Encuesta de validación: ¿Ha solicitado créditos anteriormente?



Fuente: elaboración propia

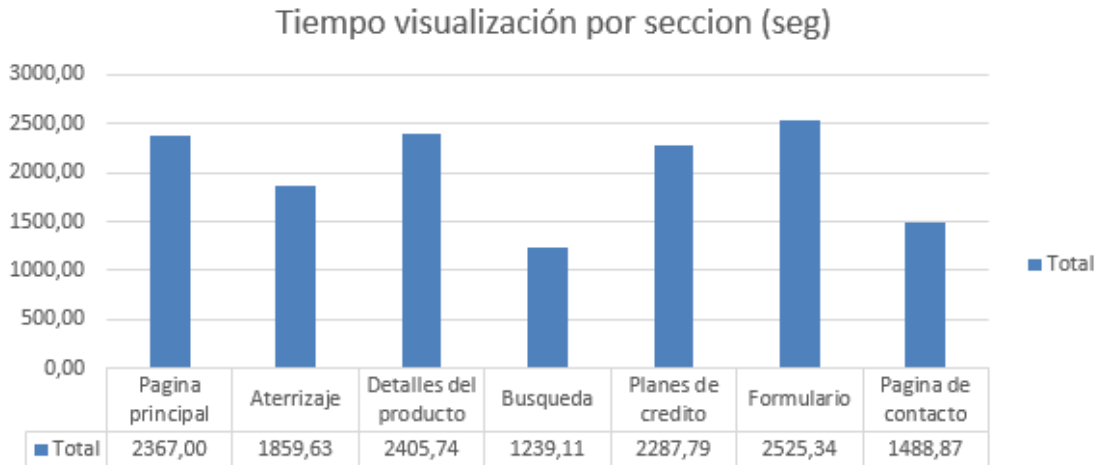
Ilustración 17 - Encuesta de validación: ¿cómo calificaría su experiencia?

El 56 % de los encuestados calificó positivamente su experiencia crediticia, aunque un 8 % expresó insatisfacción, lo que señala oportunidades de mejora en el servicio. Esto representa una oportunidad para que Inverafi se destaque por su enfoque en transparencia, mejor atención y accesibilidad. Además, el 80 % de los usuarios prefiere canales digitales (43 % apps y 37 % web) sobre sucursales físicas (31 %), lo que respalda el modelo digital de Inverafi y resalta la necesidad de optimizar la experiencia en sus plataformas tecnológicas.



Fuente: elaboración propia

Ilustración 18 - Encuesta de validación: ¿Qué canal prefiere para realizar sus gestiones financieras?

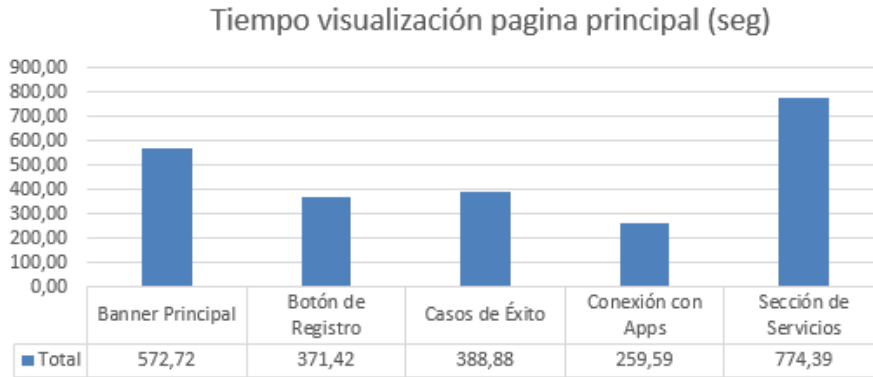


Fuente: elaboración propia

Ilustración 19 - Texteo ocular: Tiempo de visualización por sección (seg)

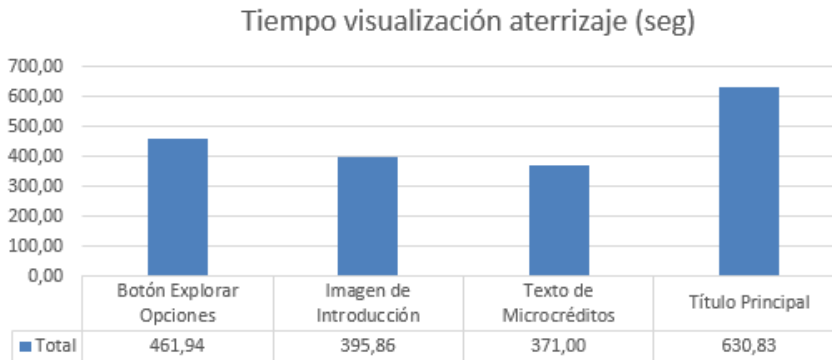
Las respuestas abiertas de la encuesta revelan que los usuarios valoran microcréditos con tasas bajas, procesos simples y acceso ágil, pero también temen la falta de transparencia y cobros abusivos, lo que resalta la importancia de una comunicación clara y confiable. Elementos como seguros, términos explícitos y respaldo institucional generan mayor confianza. La urgencia por liquidez y la reputación de la entidad son determinantes en la decisión de crédito.

El test de visualización confirmó este interés, ya que los usuarios se enfocaron en secciones explicativas del servicio, especialmente la de Servicios (774 segundos), el Banner principal y los Casos de Éxito. En contraste, botones como Registro y Conexión con Apps tuvieron baja atención, lo que indica la necesidad de optimizarlos. Estos hallazgos respaldan que Inverafi debe posicionarse como una *Fintech* transparente, empática y centrada en la experiencia del usuario para maximizar la conversión.



Fuente: elaboración propia

Ilustración 20 - Texteo ocular: Tiempo de visualización página principal (seg)

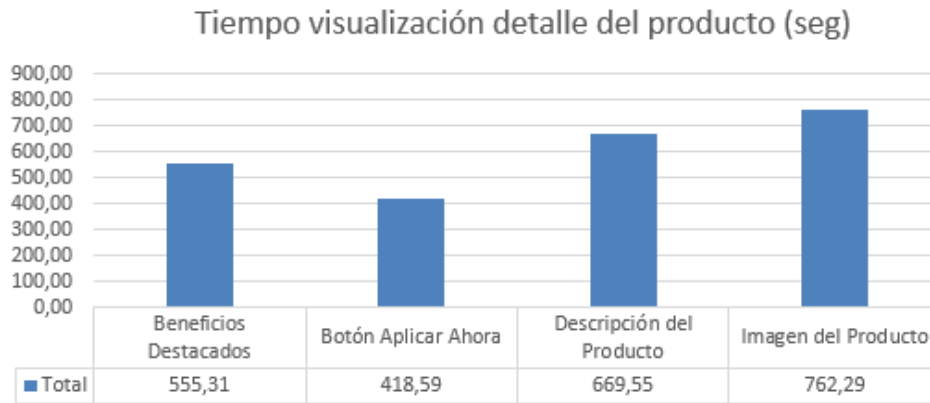


Fuente: elaboración propia

Ilustración 21 - Texteo ocular: Tiempo de visualización aterrizaje (seg)

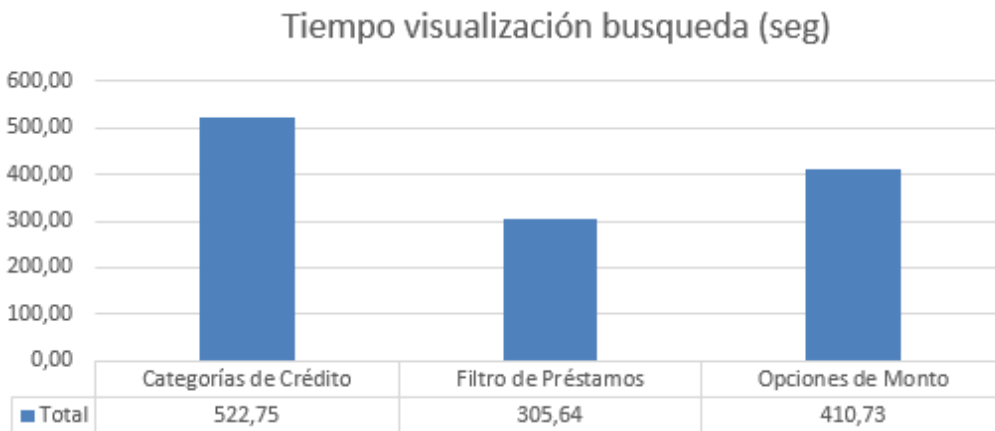
Los resultados confirman que claridad, confianza y facilidad de acceso son determinantes en la decisión del usuario. El tiempo prolongado en secciones que explican condiciones y formularios indica un interés real, pero también la necesidad de mayor orientación. Inverafi debe mejorar estos espacios para facilitar la comprensión y aumentar la conversión. El análisis visual muestra que los usuarios primero validan la propuesta (630 seg) y luego exploran opciones (462 seg), destacando el rol clave de elementos informativos y visuales. En la sección de producto, se evidencia un alto nivel de análisis en imágenes,

descripciones y beneficios, mientras que el botón “Aplicar ahora” recibió menos atención (419 seg), lo que sugiere que la decisión depende de la confianza construida previamente.



Fuente: elaboración propia

Ilustración 22 - Texteo ocular: Tiempo de visualización detalle del producto (Seg)

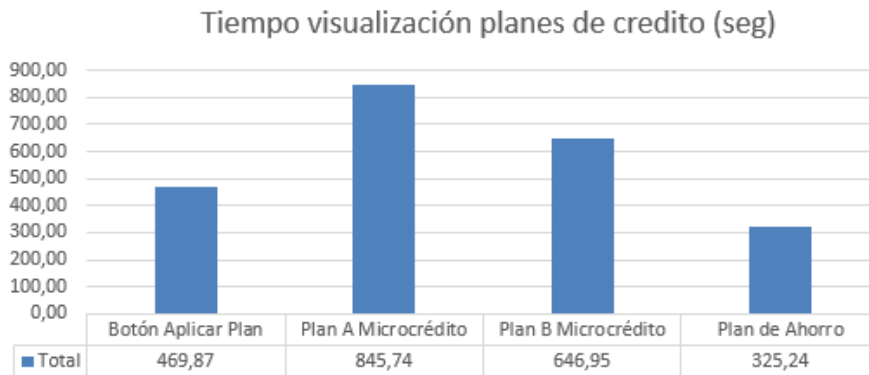


Fuente: elaboración propia

Ilustración 23 - Texteo ocular: Tiempo de visualización búsqueda (seg)

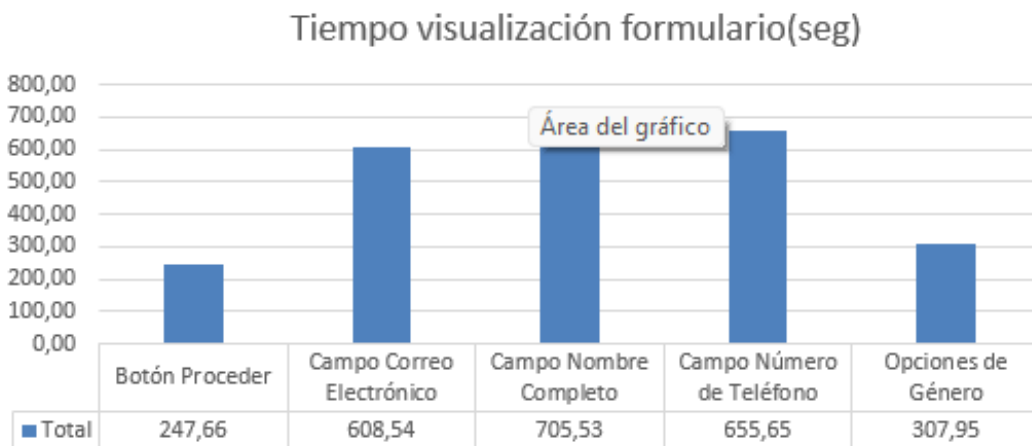
El análisis del testeo ocular muestra que los usuarios se interesan principalmente en las categorías de crédito (523 seg) y montos (411 seg), evidenciando preferencia por opciones personalizadas. Aunque el uso de filtros fue menor (306 seg), refleja un interés por segmentar según perfil, lo que sugiere que Inverafi puede mejorar la experiencia con filtros, simuladores y mensajes claros. En la sección de planes, el Plan A generó mayor atención (846 seg), seguido del Plan B (647 seg), lo que confirma la necesidad de comparar antes de decidir. El botón

“Aplicar Plan” fue relevante (470 seg), pero su efectividad depende de la claridad del contenido. En contraste, el Plan de Ahorro tuvo baja interacción (325 seg), lo que indica que debe fortalecerse su visibilidad y propuesta de valor dentro de la oferta de microcréditos.



Fuente: elaboración propia

Ilustración 24 - Texteo ocular: Tiempo de visualización planes de credito (seg)



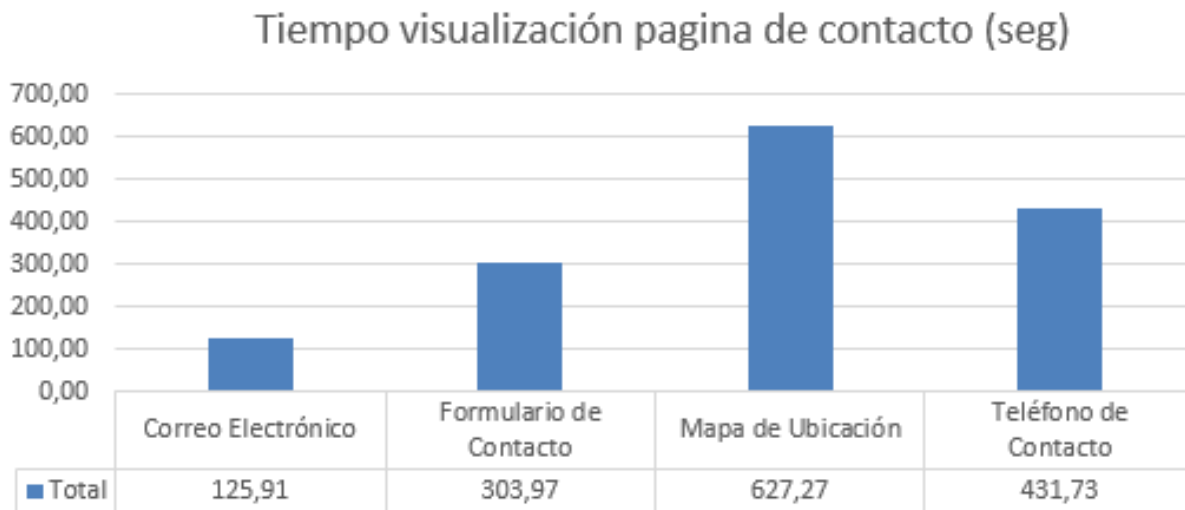
Fuente: elaboración propia

Ilustración 25 - Texteo ocular: Tiempo de visualización formulario (seg)

En la sección del formulario, los usuarios mostraron alta disposición a completar datos clave como nombre, teléfono y correo, con tiempos de visualización superiores a 600 segundos. Sin embargo, el botón “proceder” recibió menos atención (248 seg), lo que sugiere

posibles dudas al finalizar el proceso. Además, campos como género tuvieron menor relevancia, indicando que no son determinantes en la decisión de aplicar.

En la página de contacto, el mapa de ubicación captó mayor atención (627 seg), indicando que los usuarios valoran contar con una dirección física como símbolo de respaldo. El teléfono también fue relevante (432 seg), superando al formulario y al correo electrónico, lo que refuerza la preferencia por canales de contacto directos. Estos resultados coinciden con las respuestas abiertas, donde la confianza y la formalidad institucional son factores clave para incentivar el uso de productos *Fintech* como los de Inverafi.



Fuente: elaboración propia

Ilustración 26 - Texteo ocular: Tiempo de visualización página de contacto (seg)

En resumen, los datos confirman la validez del modelo de Inverafi desde el comportamiento del usuario, quien responde positivamente cuando la información es clara y bien estructurada. Se recomienda seguir optimizando los puntos de conversión y fortalecer la seguridad, transparencia y acompañamiento durante y después de la navegación para mejorar la experiencia y confianza del usuario.

5. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

Para posicionar a Inverafi como referente en inclusión financiera de jóvenes y personas sin historial crediticio en Bogotá, se diseñó una estrategia integral de entrada al mercado. El objetivo es captar al menos el 5 % del segmento no bancarizado en el primer año, enfocándose en jóvenes en su primer empleo y trabajadores informales. La propuesta combina microcréditos accesibles con tasas que disminuyen mediante ahorro programado, educación financiera y tecnología intuitiva. La estrategia incluye campañas digitales, alianzas con instituciones y programas de fidelización con enfoque en acompañamiento.

5.1. Metas de Mercadeo

El plan de mercadeo de *Inverafi* se ha estructurado con cuatro objetivos estratégicos que guiarán el posicionamiento de la marca y la captación de clientes en el segmento de microfinanzas digitales:

5.1.1. Penetración de mercado

Durante el primer año, se proyecta alcanzar al menos el 5% de participación en el nicho de jóvenes profesionales en su primer empleo y personas no bancarizadas de Bogotá. Se buscará un crecimiento sostenido del 3% anual, enfocando los esfuerzos en usuarios que no han tenido acceso previo al crédito formal o que presentan historial negativo.

5.1.2. Posicionamiento de marca

A través de campañas en redes sociales, presencia en eventos de inclusión financiera, y acuerdos con entidades educativas y ONG, se construirá una imagen sólida como plataforma *Fintech* de impacto social.

5.1.3. Lealtad del cliente

Se pretende que los usuarios no solo accedan al microcrédito, sino que permanezcan activos mediante el uso recurrente del ahorro programado y el cumplimiento de sus pagos.

Para lograrlo, se ofrecerán incentivos por comportamiento financiero saludable, acompañamiento constante y una interfaz digital fácil de usar y adaptada al usuario joven.

5.1.4. Ampliación del portafolio

Además del servicio principal de microcréditos con tasas reducidas por ahorro, se planea introducir antes de finalizar el primer año al menos dos servicios complementarios, como seguros de bajo costo y funcionalidades de presupuesto personal, aumentando así el valor agregado y fomentando la permanencia del cliente en la plataforma.

5.2. Estrategia de Mercadeo

La estrategia de mercado de Inverafi está orientada a conectar de manera efectiva con jóvenes trabajadores, personas sin historial crediticio y segmentos tradicionalmente excluidos del sistema financiero, utilizando para ello un enfoque basado en las 4P del marketing: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción.

5.2.1. Estrategias de Servicios de Inverafi (producto)

Inverafi ofrecerá microcréditos digitales por montos entre \$1 y \$10 millones, dirigidos a usuarios sin historial crediticio, con procesos 100% digitales, rápidos y sin exigencia de avales. El producto incorpora beneficios diferenciales como tasas de interés decrecientes por ahorro programado, asesoría financiera personalizada, módulos de educación financiera gamificada y acompañamiento digital. Además, se diseñarán productos temáticos (educación, salud, emprendimiento) y funcionalidades innovadoras en la app (calculadoras de cuotas, recordatorios, simuladores de crédito, puntaje financiero personalizado) para adaptarse a las necesidades detectadas en los estudios de mercado.

5.2.2. Estrategias de Distribución de Inverafi

El canal principal será la plataforma digital de Inverafi, compuesta por una app móvil y una página web responsiva, accesible en cualquier momento y desde cualquier dispositivo. La vinculación y gestión de productos se realizará completamente *online*, complementado con atención personalizada a través de *chatbots*, WhatsApp y asesorías virtuales. Se establecerán

alianzas estratégicas con universidades, ONGs, empresas y agencias de empleo para captar usuarios en jornadas y eventos presenciales, así como convenios con instituciones financieras para garantizar la confiabilidad y escalabilidad de la operación.

5.2.3. Estrategias de Precio

La estrategia de precios tendrá un enfoque inclusivo y competitivo. Se establecerán tasas de interés iniciales entre el 4,5% y el 3% mensual, con la posibilidad de reducción adicional hasta el 2,5% si el usuario cumple metas de ahorro programado superiores a \$1.000.000 mensuales. Se eliminarán costos ocultos, comisiones por afiliación y barreras tradicionales como cuotas de manejo o seguros obligatorios. El usuario conocerá de manera transparente el costo total del crédito y los beneficios adicionales que puede obtener por su buen comportamiento financiero.

5.2.4. Estrategias de Comunicación y Promoción

La estrategia de comunicación se fundamentará en tres líneas principales:

1. **Publicidad digital segmentada:** campañas en redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn) y Google Ads, orientadas a jóvenes entre 18 y 35 años, con mensajes claros sobre facilidad de acceso, ventajas y testimonios de usuarios.
2. **Marketing educativo:** creación de contenido en reels, podcasts, blogs y webinars sobre temas de educación financiera, emprendimiento y buenas prácticas crediticias, buscando posicionar la marca como referente en inclusión y educación financiera.
3. **Eventos y alianzas:** realización de jornadas de inclusión financiera en universidades, barrios y espacios comunitarios; pilotos con usuarios que accedan a condiciones preferenciales y generen casos de éxito documentados para fortalecer la credibilidad de la marca.

5.2.5. Presupuesto de Mezcla de Mercado

El presupuesto de mercadeo de Inverafi se distribuirá de la siguiente manera: 40% en promoción y publicidad digital para aumentar la visibilidad y captar tráfico cualificado; 25% en alianzas y eventos presenciales para fortalecer el posicionamiento local; 20% en el desarrollo y mejora de la app y contenidos digitales; y 15% en estudios de mercado y análisis de la experiencia de usuario para ajustar continuamente la estrategia y asegurar la efectividad de cada acción.

6. Aspectos Técnicos

6.1. Determinación de la localización

Inverafi nace con una visión clara: generar inclusión financiera a través de soluciones digitales accesibles para la población joven y no bancarizada. Colombia, en especial Bogotá, representa un escenario ideal para el despliegue de este modelo, gracias a su alta concentración de jóvenes, su ecosistema digital en crecimiento y la urgente necesidad de ampliar el acceso al crédito.

6.2.1. Micro localización

Bogotá, siendo el centro económico y tecnológico del país, concentra más del 60% de los *startups Fintech*, consolidándose como el epicentro de innovación financiera. Por ello, *Inverafi* establecerá sus operaciones administrativas en la localidad de Chapinero, zona estratégica por su cercanía con centros educativos, oficinas y zonas de alta densidad poblacional.

6.2.2. Accesibilidad

La capital ofrece una conectividad robusta a nivel digital, lo que permite implementar una plataforma 100% en línea y acceder fácilmente a la población objetivo mediante estrategias de marketing georreferenciado y convenios presenciales.

6.2.3. Servicios públicos e infraestructura

Bogotá cuenta con la infraestructura tecnológica, conectividad a internet y oferta de servicios básicos esenciales para el funcionamiento de una *Fintech*, asegurando eficiencia operativa.

6.2.4. Seguridad y cercanía al cliente

La zona elegida permite garantizar condiciones razonables de seguridad y cercanía al mercado meta, permitiendo realizar campañas presenciales y atención híbrida, combinando canales digitales y visitas agendadas si el cliente lo requiere.

6.2. Ficha técnica de los productos y/o servicios

A continuación, se detallan los servicios principales que integran la propuesta de valor de Inverafi, alineados con su misión de facilitar el acceso al crédito a través de herramientas digitales con enfoque social:

Tabla 2 - Ficha técnica de servicios

Servicio	Descripción	Tiempo de disponibilidad	Público objetivo	Características clave
Microcréditos escalables	Créditos digitales entre \$1M y \$3M con tasas ajustables por ahorro programado y comportamiento de pago.	24/7 vía app	Personas en primer empleo, informales	Tasa de interés entre 4.5% y 3%, sin codeudor, aprobación rápida
Ahorro programado con incentivos	Cuenta de ahorro digital vinculada al crédito, con rendimientos entre 10% y 14% E.A. y bonificaciones al ahorro constante	24/7	Usuarios activos en la plataforma	Escalabilidad desde \$100.000 hasta \$1.000.000 mensuales con premios
Plataforma educativa financiera	Módulos virtuales para promover hábitos financieros sanos y fortalecer la toma de decisiones de los usuarios	Asincrónico	Todos los usuarios	Videos, simuladores, podcasts, test interactivos

Fuente: elaboración propia

6.3. Recursos tecnológicos e infraestructura

Para garantizar una operación efectiva desde el primer año, Inverafi requerirá una infraestructura tecnológica sólida pero escalable, que permita atender digitalmente al cliente y sostener el desarrollo de su plataforma. A continuación, se detallan los recursos iniciales requeridos:

Tabla 3 - Listado de equipos de computo

Ítem	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Computador portátil	Unidad	3	\$ 4.800.000	\$ 14.400.000
Elementos ergonómicos	Unidad	3	\$ 250.000	\$ 750.000
Teléfonos móviles	Unidad	2	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000
Servidor nube básico	Licencia anual	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Total				\$ 20.150.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 4 - Muebles y enseres

Ítem	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Escritorio operativo	Unidad	3	\$ 400.000	\$ 1.200.000
Silla ergonómica	Unidad	3	\$ 350.000	\$ 1.050.000
Sala de juntas (mesa+sillas)	Unidad	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Archivador metálico	Unidad	2	\$ 300.000	\$ 600.000
Varios (decoración, señalización, papelería)	Global	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Total				\$ 7.350.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 5 - Listado de software y servicios

Ítem	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Desarrollo plataforma fintech	Global	1	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
Sistema de gestión documental	Licencia anual	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Herramientas colaborativas	Licencia anual	3	\$ 800.000	\$ 2.400.000
Total				\$ 64.900.000

Fuente: elaboración propia

6.4. Capacidad de prestación del servicio

Inicialmente, Inverafi contará con un equipo de tres asesores digitales, dos fijos y uno de refuerzo bajo demanda. La atención se brindará entre semana en horario laboral y de manera asincrónica los fines de semana por canales automatizados.

Tabla 6 - Capacidad operativa

Días hábiles al año	Asesores activos	Utilización promedio	Capacidad efectiva anual (días/hombre)
255	3	60%	459

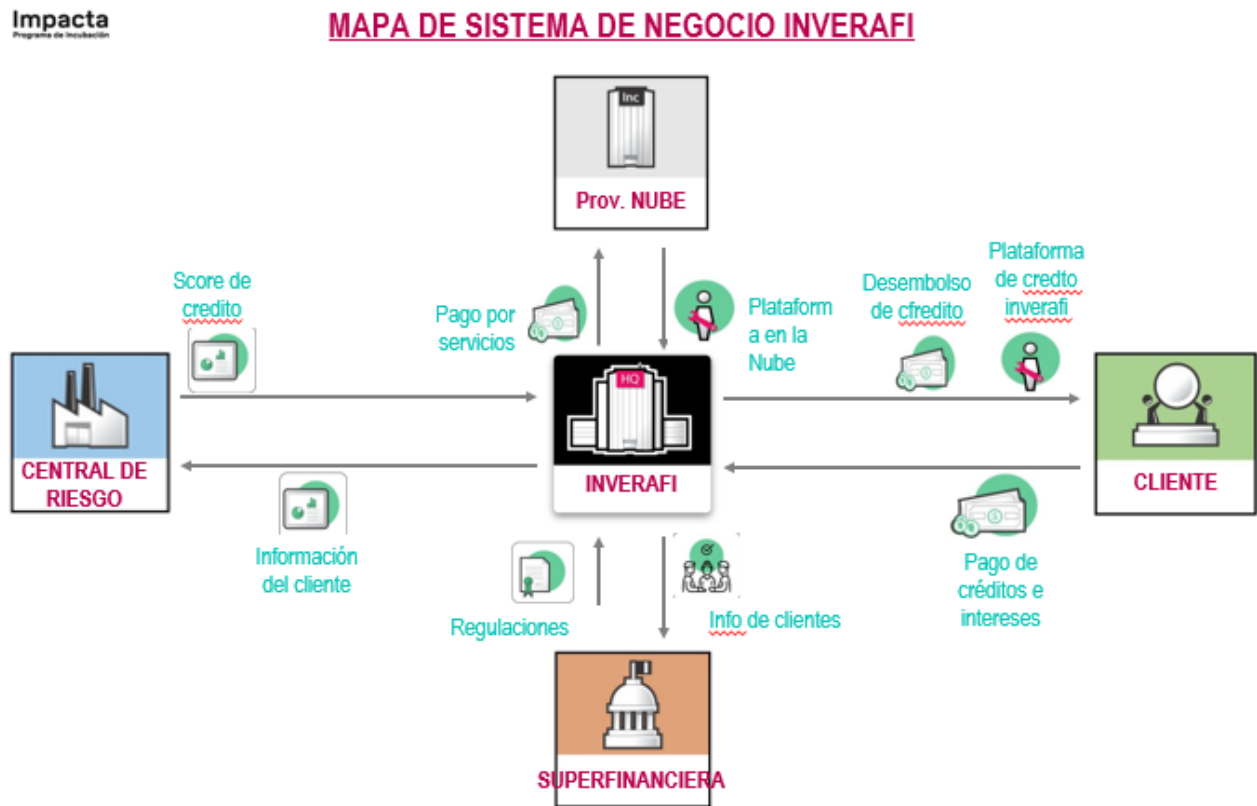
Fuente: elaboración propia

Se estima que con esta capacidad inicial se podrá atender hasta 1.200 solicitudes de crédito en el primer año, garantizando tiempos de respuesta menores a 48 horas. A medida que aumente la demanda, se ajustará la estructura operativa.

7. Aspectos Organizacionales y Legales

7.1. Diseño y Validación del Modelo de Negocio

El diseño y validación del modelo de negocio de Inverafi se representa mediante un mapa del sistema, que muestra las interacciones entre los actores clave involucrados en la prestación de microcréditos a personas en su primer empleo o sin acceso previo al crédito formal.

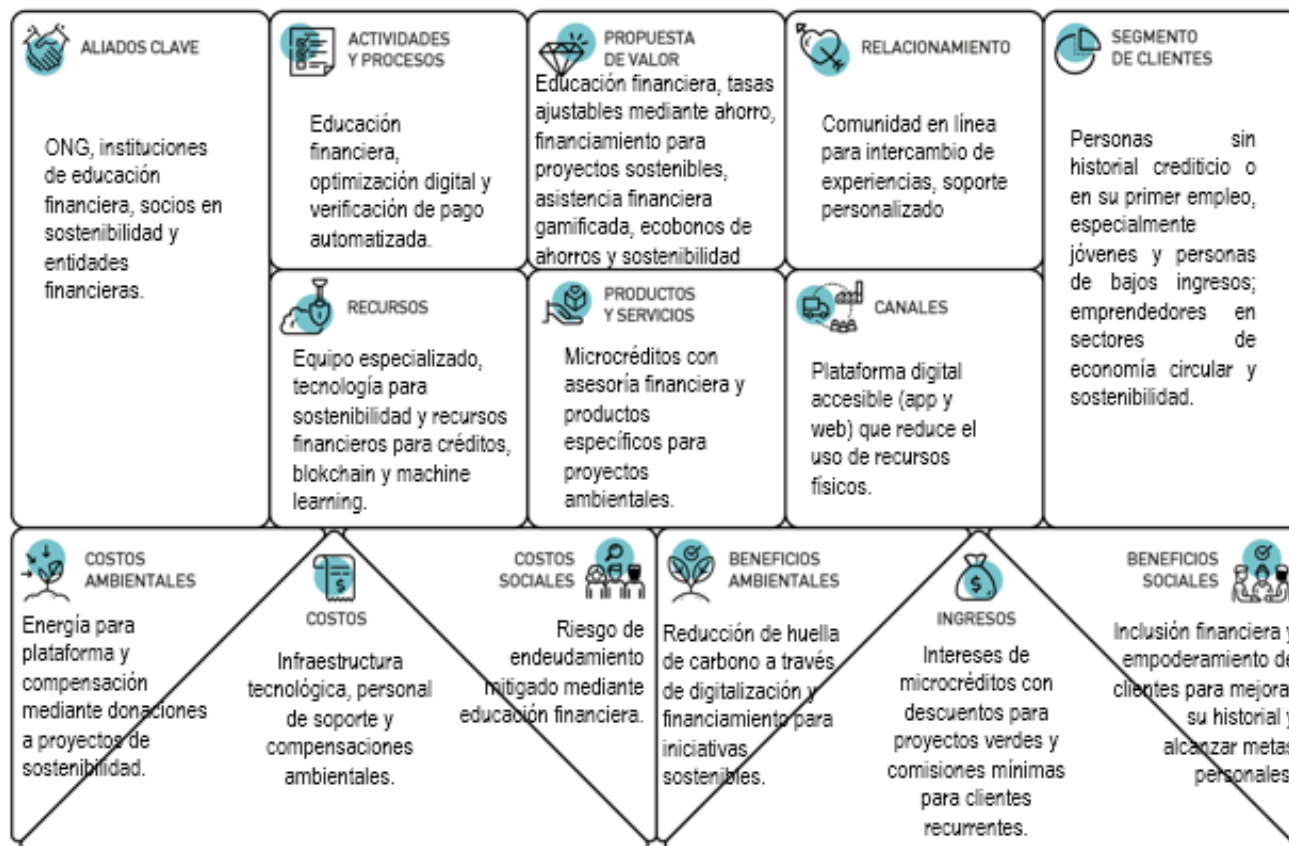


Fuente: elaboración propia

Ilustración 27 - Mapa de sistema de negocio

Inverafi se relaciona con varios actores clave para operar su modelo de negocio. Sus clientes son principalmente jóvenes y trabajadores sin historial crediticio, quienes acceden a microcréditos y asesoría financiera a través de la plataforma digital. Las centrales de riesgo proveen información esencial para evaluar la capacidad de pago, mientras que la Superintendencia Financiera garantiza el cumplimiento normativo y la protección de datos

personales. Por su parte, el proveedor de nube suministra la infraestructura tecnológica que permite una operación segura, escalable y eficiente, asegurando una experiencia digital ágil para los usuarios.



Fuente: elaboración propia

Ilustración 28 - Lienzo de modelo de negocio sostenible

Segmento de Clientes:

Inverafi se dirige a jóvenes, trabajadores informales, mujeres cabeza de hogar y emprendedores en sectores de sostenibilidad, todos con limitado acceso a productos financieros tradicionales. Este segmento se caracteriza por bajos ingresos, alta afinidad digital y búsqueda de soluciones accesibles y educativas.

Propuesta de Valor:

La propuesta de valor de Inverafi integra microcréditos con tasas ajustables a partir del ahorro programado, educación financiera personalizada, y asesoría en el uso responsable de

productos financieros. Se incorporan líneas verdes y productos para proyectos sostenibles, eliminando barreras tradicionales como avales y requisitos de historial crediticio.

Productos y Servicios:

Se ofrecen microcréditos entre \$1 y \$10 millones, asesoría financiera personalizada y contenidos educativos gamificados. Los usuarios pueden acceder a líneas temáticas para educación, emprendimiento y sostenibilidad, así como a programas de fidelización por metas de ahorro y comportamiento responsable.

Canales

El modelo de canales se fundamenta en la omnicanalidad digital. La app móvil y la web responsiva permiten el acceso, solicitud y gestión de créditos de manera autónoma y segura. Además del soporte vía WhatsApp y *chatbots* 24/7, se han validado canales complementarios como tutoriales en video, *webinars* interactivos y foros de soporte para resolución de dudas. Inverafi también fortalecerá su presencia a través de alianzas con universidades, ONGs y ferias de servicios, facilitando la captación presencial en puntos estratégicos como eventos, centros comunitarios y empresas aliadas. La validación de estos canales incluyó encuestas de satisfacción y métricas de uso, mostrando una alta preferencia por la autogestión digital, pero también valor por la atención personalizada y accesibilidad en plataformas móviles.

Relación con los Clientes

La relación con los clientes se basa en la construcción de comunidad y el acompañamiento continuo. Inverafi desarrollara una comunidad en línea donde los usuarios pueden intercambiar experiencias, recibir asesoría y participar en retos financieros gamificados. El acompañamiento se realiza mediante asesorías personalizadas —disponibles en horarios flexibles— y un sistema de alertas y recordatorios para fortalecer el cumplimiento de pagos y metas de ahorro. Se promueven campañas de sostenibilidad y educación financiera, incentivando la fidelización a través de recompensas, reconocimientos digitales y acceso preferencial a nuevos productos. La validación de este enfoque se realizó mediante pilotos con usuarios, midiendo la satisfacción

y el *engagement* a través de indicadores como retención, participación en actividades educativas y uso de canales de soporte.

Fuentes de Ingresos:

Los ingresos de Inverafi provienen principalmente de intereses moderados sobre microcréditos y tarifas diferenciadas según perfil de riesgo. Se incorporan fuentes adicionales como comisiones mínimas para clientes recurrentes, acceso a fondos verdes y monetización de servicios complementarios —como educación financiera o asesoría para proyectos sostenibles— a través de alianzas institucionales.

Beneficios Sociales y Ambientales:

El modelo contribuye a la inclusión financiera, fomenta el desarrollo de microemprendimientos y fortalece la educación financiera. Se busca una reducción significativa en la huella de carbono operativa y la canalización de recursos a iniciativas verdes y educación ecológica, alineando los beneficios sociales y ambientales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Recursos Clave:

Cuenta con un equipo experto en finanzas, tecnología y atención al usuario. Utiliza infraestructura digital energéticamente eficiente y una plataforma con inteligencia artificial para análisis crediticio.

Actividades y Procesos:

Las actividades principales incluyen el desarrollo y actualización de la plataforma digital, la formación y acompañamiento a usuarios, la gestión automatizada de créditos y la realización de campañas educativas y de sostenibilidad.

Aliados Clave:

ONG, instituciones educativas, entidades financieras y socios en sostenibilidad complementan el ecosistema de Inverafi, facilitando el acceso a nuevos usuarios, el desarrollo de productos y la credibilidad del modelo. Se han validado estos aliados mediante convenios piloto y participación en redes sectoriales.

Estructura de Costos:

La estructura de costos comprende la infraestructura tecnológica, el personal de soporte, programas de formación, compensaciones ambientales y cumplimiento normativo. Los costos ambientales y sociales se mitigan con estrategias de digitalización, donaciones a proyectos de sostenibilidad y educación continua para usuarios, reduciendo así riesgos y alineando el modelo con mejores prácticas internacionales.

Costos Sociales y Ambientales:

Gestiona el riesgo de sobreendeudamiento mediante educación continua. Compensa su impacto ambiental a través de alianzas ecológicas y buenas prácticas digitales.

7.2. Análisis estratégico

El análisis estratégico mediante la matriz DOFA permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Inverafi, una *Fintech* enfocada en la inclusión financiera de jóvenes y personas sin historial crediticio en Colombia. Esta herramienta ofrece una visión integral del modelo, destacando sus ventajas competitivas, retos internos, oportunidades de crecimiento y riesgos del entorno. Con ello, se facilita el diseño de estrategias que potencien su impacto social y económico, al tiempo que se gestionan adecuadamente los riesgos.

(Ver anexo 12.10. [Análisis DOFA](#))

La matriz DOFA revela que Inverafi tiene un alto potencial para liderar la inclusión financiera en sectores desatendidos, gracias a su innovación tecnológica, oferta personalizada y enfoque educativo. Las oportunidades del ecosistema *Fintech* y la creciente demanda digital fortalecen sus posibilidades de expansión. No obstante, enfrenta retos como el riesgo de cartera incobrable, alta competencia y cambios regulatorios, además de debilidades internas como la dependencia tecnológica y de aliados, lo que exige estrategias proactivas para garantizar su sostenibilidad.

Análisis PES estratégico

El análisis PES (Producto, Experiencia y Servicio) aplicado a Inverafi permite evaluar de forma integral su modelo de negocio. En la "cabeza", se destacan los elementos estratégicos como su propósito de inclusión financiera y el uso de tecnología para atender segmentos excluidos. La "cola" analiza los usuarios, mercados objetivo y aliados estratégicos que impulsan su operación. Finalmente, el "dorsal y abdominal" examina los procesos internos, el equipo humano y la oferta de productos, asegurando coherencia con la propuesta de valor. Este enfoque permite detectar fortalezas, retos y oportunidades para garantizar la sostenibilidad y competitividad de la *Fintech*.

(Ver anexo 12.11. [Análisis PES](#))

Conocimiento y Valores (Cabeza del pez):

Inverafi nace con el propósito de brindar inclusión financiera a jóvenes y trabajadores informales excluidos del sistema tradicional. Su enfoque estratégico combina microcréditos accesibles con educación financiera, promoviendo una cultura de ahorro responsable y decisiones económicas informadas. La tecnología avanzada es un pilar fundamental, utilizando inteligencia artificial para la evaluación crediticia y *blockchain* para garantizar la seguridad de los datos. Además, se ofrece asesoría personalizada y productos con tasas ajustables, que premian el ahorro programado, ofreciendo flexibilidad y accesibilidad a sus usuarios.

Clientes B2B y B2C (Cola del pez):

Inverafi se enfoca en jóvenes en su primer empleo, trabajadores informales y personas no bancarizadas, quienes enfrentan barreras de acceso al crédito formal por falta de historial o estabilidad financiera. Este grupo representa una oportunidad significativa de impacto social y crecimiento del mercado. En el ámbito B2B, la *Fintech* establece alianzas con empresas tecnológicas que garantizan infraestructura y ciberseguridad, y con bancos tradicionales que respaldan la operación financiera e integran servicios claves.

Procesos y Personas (Dorsal del pez):

Los procesos clave de Inverafi están centrados en la automatización, precisión y eficiencia. La evaluación crediticia se realiza mediante inteligencia artificial, incorporando variables no tradicionales para reducir sesgos y agilizar aprobaciones. La educación financiera se integra mediante programas interactivos en la plataforma, ayudando a los usuarios a planificar y mejorar su historial. La gestión de pagos se automatiza con recordatorios personalizados que promueven el cumplimiento. Todo esto es gestionado por un equipo técnico especializado en innovación, ciberseguridad y atención al cliente, asegurando una experiencia digital segura y eficiente.

Productos y Servicios (Dorsal Abdominal del pez):

El portafolio de Inverafi incluye microcréditos flexibles entre \$1 y \$10 millones, con plazos de 6 a 36 meses y tasas ajustables según el ahorro programado. También ofrece créditos verdes para financiar proyectos sostenibles. La asesoría personalizada ayuda a los usuarios a mejorar su salud financiera y manejar sus deudas. A través de su app y portal web, los usuarios pueden autogestionar sus productos, consultar saldos, simular préstamos y planificar sus ahorros, fomentando la transparencia y empoderando al cliente en su proceso financiero.

7.3. Misión y Visión**7.3.1. Misión**

En Inverafi, impulsamos la inclusión financiera a través de soluciones tecnológicas accesibles y confiables en microcréditos, dirigidas a personas en su primer empleo o sin historial crediticio. Nuestro compromiso es brindar oportunidades reales de progreso económico mediante productos financieros flexibles, educación financiera continua y herramientas de ahorro inteligente que promuevan el bienestar personal, la estabilidad financiera y el desarrollo responsable de nuestros usuarios.

7.3.2. Visión

En 2030, consolidarnos como la *Fintech* de referencia en Colombia en el otorgamiento de microcréditos sostenibles para poblaciones tradicionalmente excluidas del sistema financiero. Queremos ser reconocidos por nuestro impacto social positivo, nuestra innovación digital y nuestra capacidad para acompañar a cada cliente en la construcción de su futuro financiero, con responsabilidad, transparencia y enfoque en la sostenibilidad.

7.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional de Inverafi está diseñada para garantizar una coordinación eficiente y alineación estratégica con sus objetivos de inclusión financiera, escalabilidad e innovación. Se implementará un modelo matricial dinámico, ideal para empresas tecnológicas, que permite a los equipos trabajar transversalmente en múltiples proyectos. Esta configuración facilita el uso compartido de talento, fomenta habilidades multidisciplinarias y mejora la comunicación entre áreas. Con doble línea de liderazgo y autonomía descentralizada, Inverafi busca agilidad operativa y empoderamiento de sus equipos, clave para un entorno *Fintech* en constante evolución

7.5. Perfiles y funciones

En Inverafi, el equipo humano es el motor de la transformación financiera digital y el pilar sobre el cual se construye la confianza de nuestros usuarios. Cada rol dentro de la organización ha sido diseñado para contribuir a la misión de generar inclusión financiera mediante tecnología accesible, microcréditos responsables y una atención centrada en el usuario. A continuación, se describen los principales perfiles que formarán parte del equipo de Inverafi:

Tabla 7 - Cargo directivo Inverafi

Cargo	CEO / Dirección General
Nivel Organizacional	Alta Dirección
Descripción de Funciones	Lidera la visión estratégica de Inverafi, gestiona las relaciones institucionales, asegura el cumplimiento de objetivos financieros y sociales, toma decisiones de alto nivel y representa legalmente a la empresa ante terceros. Supervisa directamente las áreas clave: tecnología, finanzas, operaciones y producto.
Formación Académica	Profesional en Administración, Ingeniería Financiera, Economía o áreas afines. Deseable posgrado en Finanzas, MBA o Dirección Estratégica.

Fuente: elaboración propia

Tabla 8 - Cargos operativos Inverafi

Cargo	Coordinador de Producto Digital	Analista de Evaluación de Crédito
Nivel Organizacional	Operativo – Coordinación	Operativo – Analista
Descripción de Funciones	Diseña y gestiona los productos financieros digitales, incluyendo microcréditos, mecanismos de ahorro programado e incentivos. Coordina con tecnología la implementación de funcionalidades y mejoras.	Evalúa perfiles crediticios de clientes utilizando herramientas tecnológicas, analiza riesgo de manera automatizada y emite recomendaciones sobre aprobación de microcréditos. Da seguimiento al cumplimiento de condiciones contractuales.
Formación Académica	Profesional en Ingeniería Industrial, Diseño de Servicios, Economía o carreras relacionadas.	Profesional en Finanzas, Economía, Administración o carreras afines. Con conocimiento en análisis de riesgo y modelos <i>scoring</i> .

Fuente: elaboración propia

Tabla 9 - Cargos de tecnología y desarrollo

Cargo	Líder de Tecnología e Innovación
Nivel Organizacional	Administrativo – Jefatura
Descripción de Funciones	Desarrolla la arquitectura tecnológica de Inverafi, gestiona la integración de sistemas, plataformas de crédito y ciberseguridad. Supervisa proveedores en la nube, desarrolla soluciones que faciliten la escalabilidad del modelo de negocio y lidera mejoras continuas en la plataforma digital.
Formación Académica	Profesional en Ingeniería de Sistemas, Desarrollo de Software o áreas tecnológicas. Especialización en Transformación Digital o Arquitectura Empresarial es deseable.

Fuente: elaboración propia

Tabla 10 - Cargos administrativos y financieros

Cargo	Responsable de Finanzas y Administración
Nivel Organizacional	Administrativo – Dirección de Área
Descripción de Funciones	Planea, controla y reporta los flujos financieros de la empresa. Elabora presupuestos, informes financieros, indicadores de rentabilidad, y realiza proyecciones económicas del negocio. Coordina los procesos contables y tributarios, y gestiona el cumplimiento normativo.
Formación Académica	Profesional en Contaduría Pública, Economía o Ingeniería Financiera. Ideal contar con posgrado en Finanzas Corporativas o Gerencia Financiera.

Fuente: elaboración propia

Tabla 11 - Cargo de gestión humana

Cargo	Coordinador de Gestión Humana y Bienestar
Nivel Organizacional	Administrativo
Descripción de Funciones	Diseña e implementa políticas de selección, capacitación y bienestar laboral. Promueve un entorno saludable, equitativo y motivador. Además, colabora con la implementación de normas de seguridad y cumplimiento normativo en protección de datos y Habeas Data.
Formación Académica	Profesional en Psicología Organizacional, Administración de Empresas o Gestión Humana. Conocimiento en normativas laborales y SST.

Fuente: elaboración propia

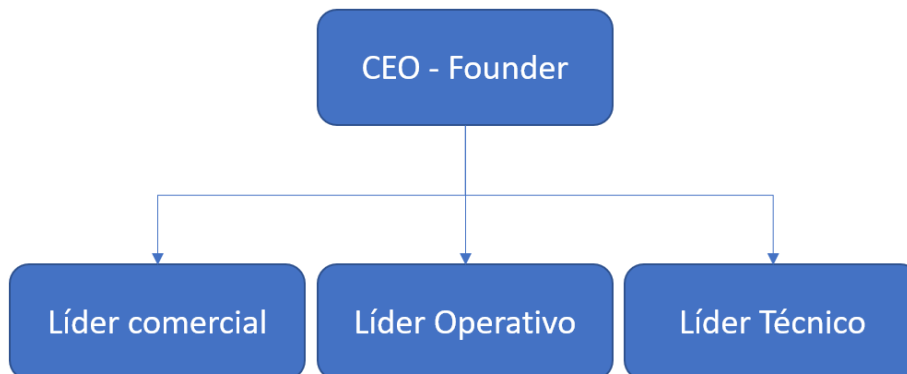
Tabla 12 - Cargos comerciales y relacionamiento

Cargo	Coordinador de Marketing y Alianzas Estratégicas
Nivel Organizacional	Administrativo – Coordinación
Descripción de Funciones	Encargado de posicionar la marca Inverafi en el ecosistema <i>Fintech</i> , liderar estrategias de marketing digital, gestionar la captación de nuevos usuarios y coordinar alianzas con instituciones, ONGs y actores del ecosistema financiero.
Formación Académica	Profesional en Mercadeo, Comunicación, Relaciones Internacionales o áreas afines. Con formación en marketing digital y experiencia en entornos innovadores.

7.6. Organigrama

Inicialmente, Inverafi tendrá una estructura organizacional sencilla, encabezada por la dirección general y respaldada por líderes de proyectos específicos, tal como se evidencia en su respectiva representación gráfica. Aunque Inverafi proyecta un crecimiento gradual, la intención es conservar una estructura ágil y eficiente. Se prevé que cualquier expansión operativa se soporte principalmente mediante herramientas digitales y procesos automatizados,

incluyendo la incorporación estratégica de inteligencia artificial para optimizar recursos y garantizar agilidad en las operaciones.



Fuente: elaboración propia

Ilustración 29 - Organigrama

7.7. Factores clave del talento humano

Para que Inverafi se consolide en el sector *Fintech*, es clave contar con un equipo humano calificado, comprometido y alineado con sus objetivos estratégicos. La gestión del talento se estructura en pilares como la **captación ágil de profesionales afines a su cultura**, una **selección rigurosa** mediante evaluaciones técnicas y psicométricas, y el **desarrollo continuo** a través de programas de formación. También se fortalece una **cultura organizacional basada en la innovación, la transparencia y la responsabilidad**, impulsada por **liderazgos motivadores** que promueven el bienestar y el alto desempeño. Finalmente, se establecen **esquemas de remuneración competitivos y planes de beneficios**, asegurando la retención y motivación del talento clave para el crecimiento sostenible de la empresa.

7.8. Aspectos legales

A continuación, se detallan las principales normativas aplicables:

Regulación Financiera y *Fintech*

- **Superintendencia Financiera de Colombia (SFC):** Como empresa *Fintech*, Inverafi debe cumplir con las regulaciones emitidas por la SFC, incluyendo las **Circulares**

Externas 005 y 006 de 2023, que regulan las operaciones realizadas mediante el uso de códigos QR y otros medios electrónicos de pago. Además, debe cumplir con la **Ley 1735 de 2014**, que establece el marco normativo para las sociedades especializadas en depósitos y pagos electrónicos, promoviendo el acceso a servicios financieros a través de medios electrónicos.

- **Ley 1266 de 2008 (Habeas Data Financiero)**: Esta ley regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, especialmente la financiera, crediticia, comercial y de servicios, estableciendo derechos y deberes para los responsables del tratamiento de datos.

Fondos de Inversión Colectiva (FIC)

Si Inverafi decide estructurar su modelo de negocio a través de un **Fondo de Inversión Colectiva (FIC)**, debe cumplir con las siguientes disposiciones:

- **Decreto 2555 de 2010**: Regula la constitución, administración y funcionamiento de los FIC en Colombia. Establece que los FIC pueden ser de naturaleza abierta o cerrada, determinando las condiciones para la redención de participaciones y la gestión de los recursos.
- **Decreto 1242 de 2013**: Regula la administración, gestión y distribución de los FIC, estableciendo las condiciones para su operación y supervisión.
- **Decreto 1756 de 2017**: Adiciona disposiciones al Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con los fondos de inversión del exterior.
- **Reglamento del FIC**: Cada FIC debe contar con un reglamento que detalle aspectos como la política de inversión, los derechos y obligaciones de los inversionistas, las comisiones y gastos asociados, y los procedimientos para la redención de participaciones. Este reglamento debe ser aprobado por la Superintendencia Financiera de Colombia y estar disponible para consulta pública.

Protección de Datos y Seguridad de la Información

- **Ley 1581 de 2012:** Establece disposiciones generales para la protección de datos personales, aplicables al tratamiento de datos efectuado en territorio colombiano o cuando al responsable del tratamiento le sea aplicable la legislación colombiana.
- **Ciberseguridad:** Inverafi debe implementar medidas de seguridad para proteger los sistemas de pago y la información personal, alineadas con las recomendaciones de la **Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)**, que incluyen prácticas para mantener los datos personales seguros en el entorno digital.

Aspectos Laborales

- **Contratación Formal:** Los empleados deben estar vinculados laboralmente bajo los términos establecidos por el Código Sustantivo del Trabajo, incluyendo el pago de prestaciones sociales y afiliación a la seguridad social.
- **Seguridad y Salud en el Trabajo:** Inverafi debe implementar el **Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)** conforme al **Decreto 1072 de 2015**, que establece las disposiciones para la promoción, planeación, protección y fortalecimiento de la seguridad y salud en el trabajo.

Tributación y Obligaciones Fiscales

- **Impuestos:** Los ingresos generados por el cobro de tarifas y comisiones están sujetos al pago de impuestos sobre la renta y otros tributos locales y nacionales establecidos por la **Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)**.
- **IVA:** Los servicios *Fintech* pueden estar sujetos al **Impuesto sobre las Ventas (IVA)**, dependiendo de la naturaleza de los servicios prestados, conforme a las disposiciones de la DIAN.

8. Análisis financiero

Este apartado evalúa la viabilidad económica del modelo de negocio de Inverafi, estimando los recursos necesarios para su implementación y la rentabilidad esperada. Basado en supuestos técnicos y de mercado, el análisis proporciona una base sólida para decisiones de inversión y sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo.

8.1. Proyección de Ventas y Premisas

8.1.1. Ingresos

Con base en la estimación de ingresos proyectados para el primer año de operación de Inverafi, se prevé una colocación inicial de 180 microcréditos por un valor unitario de intereses promedio de \$1.400.000, lo que representa el 98% del ingreso total esperado. Adicionalmente, se contemplan ingresos por comisiones equivalentes al 2% del total, resultando en una facturación conjunta de \$258.300.000.

Tabla 13 - Proyección de ingresos

Servicio	Cantidad	Precio Unit - Intereses	Total, ingreso	%
Microcreditos	180	\$ 1.400.000	\$ 252.000.000	98%
Comisiones	180	\$ 35.000	\$ 6.300.000	2%
		Total	\$ 258.300.000	100%

Fuente: elaboración propia

A partir de esta base, se estructuran las proyecciones financieras a cinco años considerando variables macroeconómicas y operativas clave. Para el crecimiento en volúmenes de colocación, se estima un incremento progresivo de la demanda: 13% en 2026, 13,5% en 2027, 14% en 2028 y 15% en 2029. Estas tasas reflejan un comportamiento ascendente en la adopción del servicio, en línea con la expansión de la inclusión financiera para segmentos tradicionalmente excluidos del sistema bancario.

Tabla 14 - Proyección de crecimiento

CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)			
2026	2027	2028	2029
13,0%	13,5%	14,0%	15,0%
13,0%	13,5%	14,0%	15,0%

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la dinámica inflacionaria, se incorpora una tasa constante del 9% anual durante el horizonte proyectado, lo cual impacta tanto las tarifas como los costos operativos. Asimismo, el Índice de Precios al Productor (IPP), que incide en los costos indirectos del negocio, se proyecta con un crecimiento del 5% anual. Estos factores permiten ajustar las variables económicas del modelo con un enfoque conservador, asegurando una proyección alineada con las condiciones esperadas del entorno financiero colombiano.

8.1.2. Costos

El análisis de costos directos de Inverafi estima un valor unitario de \$45.000 por microcrédito, cubriendo evaluación, gestión de riesgos y soporte, lo que representa \$8.1 millones para 180 operaciones en el primer año. A esto se suma un costo de comisiones de \$5.000 por crédito, totalizando \$900.000. Estos componentes conforman la base de costos del modelo, con potencial de optimización a medida que aumente el volumen y se generen economías de escala.

8.1.3. Utilidad bruta

A partir del análisis detallado de los ingresos y costos proyectados, se construyó el estado de resultados de Inverafi para el periodo 2025-2029. En el año inicial, la *Fintech* estima ventas por \$258.300.000, con una utilidad bruta de \$249.300.000. Este valor aumenta progresivamente hasta alcanzar los \$613.066.230 en ingresos y una utilidad bruta de

\$594.672.208 en 2029, como resultado del crecimiento proyectado en la colocación de microcréditos y comisiones.

Tabla 15 - Estado de resultado (utilidad bruta)

ESTADO DE RESULTADOS						
	2025	2026	2027	2028	2029	
VENTAS	\$ 258.300.000,0	\$ 318.148.110,0	\$ 393.596.934,3	\$ 489.083.550,5	\$ 613.066.230,6	
COSTO VENTAS	\$ 9.000.000,0	\$ 10.678.500,0	\$ 12.726.102,4	\$ 15.233.144,5	\$ 18.394.022,0	
UTILIDAD BRUTA	\$ 249.300.000,0	\$ 307.469.610,0	\$ 380.870.831,9	\$ 473.850.406,0	\$ 594.672.208,6	

Fuente: elaboración propia

Estas proyecciones son consistentes bajo las condiciones actuales del mercado y las políticas de operación. No obstante, en la medida en que Inverafi logre incrementar su base de usuarios, será posible optimizar aún más la eficiencia operativa. Esta escalabilidad permitiría reducir los costos unitarios asociados al otorgamiento de créditos y gestión de comisiones, lo cual se reflejaría en una mejora sostenida en los márgenes brutos a lo largo del tiempo.

8.2. Inversión Inicial para la puesta en marcha del negocio

En el caso de Inverafi la inversión inicial es de \$139.100.000 y está distribuida en las siguientes categorías:

- Propiedad, planta y equipo: \$20.150.000
- Muebles y enseres: \$7.350.000
- Equipo de oficina: \$8.150.000
- Gastos de puesta en marcha: \$64.900.000

La inversión corresponde a los computadores para el trabajo, mesas sillas y elementos ergonómicos para que los consultores puedan trabajar.

8.3. Costos y gastos administrativos

Los costos y gastos administrativos de Inverafi están conformados principalmente por la nómina del equipo directivo y operativo, los gastos asociados a la promoción y comercialización de los productos financieros, así como otros egresos fijos necesarios para el funcionamiento de

la *Fintech*. A continuación, se presenta una estimación detallada de estos rubros proyectados para los primeros años de operación.

8.3.1. Nómina administrativa

La proyección salarial de Inverafi para el primer año incluye cinco cargos clave distribuidos en áreas administrativa, comercial y operativa, con un costo total de \$141.906.720, incluyendo cargas prestacionales. La nómina administrativa (gerente y contador) representa \$66,3 millones, el área tecnológica \$24 millones, y los cargos operativos (director de operaciones y analista de riesgo) \$51,6 millones. Esta estructura busca eficiencia y funcionalidad desde el inicio, garantizando un equipo estratégico sin generar sobrecostos.

8.3.2. Gastos Fijos

Inverafi proyecta gastos fijos anuales por \$22.940.000 en su primer año, destinados a cubrir necesidades administrativas y tecnológicas esenciales. Aunque no se contemplan costos de arriendo, se incluyen rubros como telefonía e internet (\$8.400.000), servicios públicos (\$3.600.000), papelería (\$480.000), aseo y seguridad (\$960.000), seguros generales (\$3.500.000) y servicios legales (\$6.000.000). Esta estructura busca garantizar la operatividad de la *Fintech* con eficiencia y flexibilidad, permitiendo su adaptación al crecimiento futuro.

8.3.3. Marketing

Con el objetivo de posicionarse como una alternativa innovadora y confiable dentro del ecosistema *Fintech* colombiano, **Inverafi** ha diseñado una estrategia de marketing enfocada en generar visibilidad, confianza y conversión dentro del segmento de población que nunca ha accedido a un crédito formal o se encuentra en su primer empleo.

Presupuesto publicitario

Para el año de lanzamiento, Inverafi destina un presupuesto de \$6.000.000 en marketing, enfocado en posicionar la marca y atraer usuarios mediante campañas digitales, alianzas y contenidos educativos. Este monto crecerá progresivamente hasta \$11.385.000 en

2029, alineado con el aumento de ingresos. Los objetivos clave incluyen reconocimiento de marca, atracción y fidelización de usuarios, y alianzas estratégicas. La inversión se distribuye en campañas digitales (40%), contenidos (25%), eventos y alianzas (20%) y herramientas tecnológicas (15%). Esta estrategia busca consolidar a Inverafi como una *Fintech* comprometida con la inclusión y educación financiera.

8.4. Financiación

La inversión total proyectada para el lanzamiento de Inverafi es de \$190.473.360, compuesta por \$100.550.000 en inversiones iniciales (tecnología, licencias e infraestructura) y \$89.923.360 en capital de trabajo para seis meses (nómina, operaciones, marketing y servicios). Esta planificación, con enfoque conservador, busca asegurar la estabilidad operativa en la etapa inicial y reducir riesgos de iliquidez mientras se consolida la confianza y se adquieren clientes.

Tabla 16 - Financiación inicial

TOTAL INVERSIONES		\$ 100.550.000,00
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	6,0	\$ 4.500.000,00
NÓMINAS	6,0	\$ 70.953.360,00
MARKETING MIX	6,0	\$ 3.000.000,00
GASTOS FIJOS	6,0	\$ 11.470.000,00
TOTAL		\$ 89.923.360,00
TOTAL INVERSIÓN		\$ 190.473.360,00
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 40.000.000,00
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 150.473.360,00

Fuente: elaboración propia

Los emprendedores de Inverafi aportarán \$40.000.000 como capital propio, equivalente a más del 20% de la inversión total, lo que demuestra compromiso y reduce la dependencia de financiación externa. El monto restante, \$150.473.360, se financiará mediante un crédito

bancario a cinco años con una tasa anual del 27,6%. La cuota anual fija será de \$58.961.301,7, permitiendo estabilidad en el flujo de caja, aunque con un alto peso de intereses en los primeros años. A medida que se amortiza el capital, el costo financiero anual disminuirá progresivamente.

Tabla 17 - Amortización credito

CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	inicial	interés	amort	cuota	final
AÑO 0					\$ 150.473.360,0
2025	\$ 150.473.360,0	\$ 41.530.647,4	\$ 17.430.654,4	\$ 58.961.301,7	\$ 133.042.705,6
2026	\$ 133.042.705,6	\$ 36.719.786,8	\$ 22.241.515,0	\$ 58.961.301,7	\$ 110.801.190,7
2027	\$ 110.801.190,7	\$ 30.581.128,6	\$ 28.380.173,1	\$ 58.961.301,7	\$ 82.421.017,6
2028	\$ 82.421.017,6	\$ 22.748.200,9	\$ 36.213.100,9	\$ 58.961.301,7	\$ 46.207.916,7
2029	\$ 46.207.916,7	\$ 12.753.385,0	\$ 46.207.916,7	\$ 58.961.301,7	\$ -

Fuente: elaboración propia

Desde una perspectiva estratégica, se contempla la posibilidad de realizar abonos extraordinarios o incrementar voluntariamente la cuota anual en años de mayor liquidez. Esta medida permitiría una amortización anticipada del crédito, lo que reduciría significativamente el total de intereses pagados y acortaría el período de apalancamiento. Esta estrategia no solo mejora los indicadores financieros del proyecto, sino que también acerca a Inverafi a su punto de equilibrio en menor tiempo, lo que representa un factor clave de sostenibilidad en el sector *Fintech*, donde la eficiencia del capital y la confianza del mercado son determinantes para escalar.

8.5. Estados Financieros Projectados

8.5.1. Estado de Resultados

De acuerdo con las proyecciones financieras desarrolladas en los apartados anteriores, que contemplan ingresos, costos, gastos y utilidades, se espera que Inverafi registre resultados positivos en términos de utilidad desde el primer año de operación. Este comportamiento favorable refleja la viabilidad financiera del modelo de negocio basado en la entrega de microcréditos accesibles y personalizados para personas en su primer empleo o sin historial

crediticio previo. A continuación, se presenta el estado de resultados proyectado para Inverafi, que resume la evolución esperada de sus ingresos, costos y rentabilidad en el horizonte inicial de la empresa.

Tabla 18 - Estado de resultado proyectado

		ESTADO DE RESULTADOS				
		2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS	\$	258.300.000,0	\$ 318.148.110,0	\$ 393.596.934,3	\$ 489.083.550,5	\$ 613.066.230,6
COSTO VENTAS	\$	9.000.000,0	\$ 10.678.500,0	\$ 12.726.102,4	\$ 15.233.144,5	\$ 18.394.022,0
UTILIDAD BRUTA	\$	249.300.000,0	\$ 307.469.610,0	\$ 380.870.831,9	\$ 473.850.406,0	\$ 594.672.208,6
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$	141.906.720,0	\$ 154.678.324,8	\$ 168.599.374,0	\$ 183.773.317,7	\$ 200.312.916,3
GASTOS FIJOS DEL PERI	\$	22.940.000,0	\$ 25.004.600,0	\$ 27.255.014,0	\$ 29.707.965,3	\$ 32.381.682,1
OTROS GASTOS	\$	6.000.000,0	\$ 6.600.000,0	\$ 7.590.000,0	\$ 9.108.000,0	\$ 11.385.000,0
DEPRECIACIÓN	\$	18.095.000,0	\$ 18.095.000,0	\$ 18.095.000,0	\$ 18.095.000,0	\$ 18.095.000,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$	60.358.280,0	\$ 103.091.685,2	\$ 159.331.443,9	\$ 233.166.123,0	\$ 332.497.610,2
GASTOS FINANCIEROS	\$	41.530.647,4	\$ 36.719.786,8	\$ 30.581.128,6	\$ 22.748.200,9	\$ 12.753.385,0
UTILIDAD ANTES DE IMP	\$	18.827.632,6	\$ 66.371.898,4	\$ 128.750.315,3	\$ 210.417.922,2	\$ 319.744.225,1
IMPUESTOS	\$	6.589.671,4	\$ 23.230.164,5	\$ 45.062.610,3	\$ 73.646.272,8	\$ 111.910.478,8
UTILIDAD NETA	\$	12.237.961,2	\$ 43.141.734,0	\$ 83.687.704,9	\$ 136.771.649,4	\$ 207.833.746,3

Fuente: elaboración propia

El estado de resultados proyectado de Inverafi muestra un crecimiento sostenido en la utilidad neta, con una operación estable desde el primer año. La utilidad bruta aumenta progresivamente, mientras que los gastos fijos se mantienen estables, mejorando la rentabilidad operativa. Los gastos financieros disminuyen con la amortización de la deuda, fortaleciendo la posición financiera. Además, los costos de ventas son variables y se ajustan según la demanda, permitiendo una gestión eficiente del recurso humano y asegurando la sostenibilidad financiera del modelo.

8.5.2 Estado de situación financiera

Con el propósito de evaluar la situación financiera proyectada de Inverafi durante su periodo inicial de operación, a continuación, se presenta el balance general proyectado, elaborado con base en los supuestos y estimaciones financieras previamente expuestos en el análisis integral del modelo de negocio.

Tabla 19 - Estado de situación financiera proyectado

		BALANCE					
		AÑO 0	2025	2026	2027	2028	2029
		ACTIVO					
CAJA/BANCOS	\$	89.923.360,00	\$ 109.415.338,28	\$ 152.813.089,12	\$ 204.906.332,83	\$ 268.455.838,90	\$ 349.669.225,14
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	-	-	-	-	-	-
FIJO DEPRECIABLE	\$	100.550.000,00	\$ 100.550.000,00	\$ 100.550.000,00	\$ 100.550.000,00	\$ 100.550.000,00	\$ 100.550.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULA	\$	-	\$ 18.095.000,00	\$ 36.190.000,00	\$ 54.285.000,00	\$ 72.380.000,00	\$ 90.475.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$	100.550.000,00	\$ 82.455.000,00	\$ 64.360.000,00	\$ 46.265.000,00	\$ 28.170.000,00	\$ 10.075.000,00
TOTAL ACTIVO	\$	190.473.360,00	\$ 191.870.338,28	\$ 217.173.089,12	\$ 251.171.332,83	\$ 296.625.838,90	\$ 359.744.225,14
		PASIVO					
Impuestos X Pagar	\$	0	\$ 6.589.671,4	\$ 23.230.164,5	\$ 45.062.610,3	\$ 73.646.272,8	\$ 111.910.478,8
TOTAL PASIVO CORRIENT	\$	-	\$ 6.589.671,4	\$ 23.230.164,5	\$ 45.062.610,3	\$ 73.646.272,8	\$ 111.910.478,8
Obligaciones Financieras	\$	150.473.360,00	\$ 133.042.705,64	\$ 110.801.190,67	\$ 82.421.017,58	\$ 46.207.916,71	-
PASIVO	\$	150.473.360,00	\$ 139.632.377,06	\$ 134.031.355,13	\$ 127.483.627,92	\$ 119.854.189,48	\$ 111.910.478,80
		PATRIMONIO					
Capital Social	\$	40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$	0	\$ 12.237.961,2	\$ 43.141.734,0	\$ 83.687.704,9	\$ 136.771.649,4	\$ 207.833.746,3
TOTAL PATRIMONIO	\$	40.000.000,00	\$ 52.237.961,22	\$ 83.141.733,99	\$ 123.687.704,91	\$ 176.771.649,43	\$ 247.833.746,34
TOTAL PAS + PAT	\$	190.473.360,00	\$ 191.870.338,28	\$ 217.173.089,12	\$ 251.171.332,83	\$ 296.625.838,90	\$ 359.744.225,14

Fuente: elaboración propia

Como se observa en el balance general proyectado, Inverafi mantiene una posición financiera sólida a lo largo del periodo analizado. La empresa presenta un nivel adecuado de liquidez, evidenciado en el incremento sostenido de caja y bancos, lo que asegura la capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Además, el endeudamiento se mantiene en niveles moderados y decrecientes, reflejando una gestión financiera prudente y eficiente en el manejo de sus pasivos. El patrimonio crece consistentemente, mostrando la acumulación de utilidades retenidas y fortaleciendo la solvencia de la compañía. En conjunto, estos indicadores financieros proyectados confirman la viabilidad y sostenibilidad de Inverafi, asegurando su continuidad y crecimiento en el mercado de microcréditos.

8.5.3 Flujo de Caja libre

Con el fin de comprender la generación y el uso de los recursos financieros a lo largo del tiempo, asegurando que Inverafi disponga del capital necesario para sostener sus operaciones sin interrupciones, a continuación, se presenta el flujo de caja libre proyectado para la empresa.

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE										
EBIT	\$	60.358.280,0	\$	103.091.685,2	\$	159.331.443,9	\$	233.166.123,0	\$	332.497.610,2
Impuestos	\$	21.125.398,0	\$	36.082.089,8	\$	55.766.005,4	\$	81.608.143,1	\$	116.374.163,6
NOPLAT	\$	39.232.882,0	\$	67.009.595,4	\$	103.565.438,5	\$	151.557.980,0	\$	216.123.446,6
Inversión Neta	\$	5.192.693,1	\$	-8.662.257,8	\$	-12.165.797,8	\$	-16.870.843,6	\$	-24.854.180,2
Flujo de Caja Libre del período	\$	44.425.575	\$	58.347.338	\$	91.399.641	\$	134.687.136	\$	191.269.266

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con las proyecciones financieras realizadas, el flujo de caja libre de Inverafi presenta resultados positivos a lo largo del horizonte temporal analizado, lo que indica que la empresa generará efectivo disponible suficiente para cubrir sus obligaciones y reinvertir en su crecimiento, tal como se refleja también en la evolución proyectada del balance general.

8.6. Evaluación Financiera

La evaluación financiera de Inverafi utiliza una tasa de descuento del 25%, seleccionada para reflejar el nivel de riesgo inherente a la industria Fintech en Colombia. Esta tasa fue determinada a partir de un análisis comparativo con estudios sectoriales y referencias internacionales, donde se observa que los proyectos Fintech en mercados emergentes presentan un riesgo significativamente superior al de sectores tradicionales, dado su alto nivel de innovación, competencia, cambios regulatorios y volatilidad del entorno tecnológico. Adicionalmente, se tuvo en cuenta el costo promedio del capital para startups digitales en Latinoamérica, que suele oscilar entre el 20% y 30% anual, según reportes de entidades como Finnovista, BID Lab y CB Insights, así como la tasa exigida por fondos de capital privado especializados en Fintech.

Tabla 20 - Evaluación financiera

TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO	25,00%						
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2025	2026	2027	2028	2029	
	-\$190.473.360,00	\$44.425.575,15	\$58.347.337,57	\$91.399.640,69	\$134.687.136,34	\$191.269.266,39	
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 47.048.976,45						
TASA INTERNA DE RETORNO =	33,82%		PERIODO DE RECUPERACIÓN:				4,01 AÑOS

Fuente: elaboración propia

La tasa de descuento del 25% busca capturar el riesgo país, la incertidumbre del mercado Fintech y la prima de riesgo propia de proyectos en etapa temprana, garantizando una evaluación prudente y ajustada a la realidad del sector. Al aplicar esta tasa, el Valor Presente Neto (VPN) calculado es de aproximadamente \$47 millones, lo que confirma la capacidad del proyecto para generar valor adicional sobre la inversión inicial y para retribuir adecuadamente al capital invertido.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) proyectada para Inverafi es del 33,82%, superando ampliamente la tasa de descuento y posicionando al proyecto como una inversión atractiva dentro del sector de microfinanzas digitales. Se estima que la recuperación de la inversión se logrará en 4 años, un periodo competitivo que facilita la consolidación y escalabilidad del negocio. El punto de equilibrio se sitúa en 129 microcréditos vendidos, equivalente a ingresos de \$176,5 millones, lo que valida la sostenibilidad operativa del modelo.

Estos indicadores, respaldados por proyecciones financieras sólidas, refuerzan la viabilidad y atractivo del proyecto. Sin embargo, se recomienda mantener un monitoreo continuo de las condiciones externas y ajustar las estrategias de mitigación de riesgos para garantizar el éxito a largo plazo, considerando la dinámica cambiante del ecosistema Fintech.

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

9.1 Desarrollo sostenible y sus objetivos (ODS)

Inverafi, como *Fintech* enfocada en microcréditos para personas sin historial crediticio o en su primer empleo, se alinea con los principios del desarrollo sostenible, que buscan equilibrar el crecimiento económico, el bienestar social y el cuidado ambiental. Su modelo contribuye a varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU: el **ODS 8** al fomentar trabajo decente y crecimiento económico; el **ODS 9** mediante la innovación tecnológica en servicios financieros; el **ODS 10** al reducir desigualdades mediante inclusión financiera; y el **ODS 12** al promover un uso responsable del crédito. Así, Inverafi no solo es un negocio rentable, sino también un agente de cambio sostenible.

9.2. Dimensiones fundamentales para la sostenibilidad en Inverafi

La sostenibilidad en Inverafi se basa en tres pilares interrelacionados: social, ambiental y económico, en línea con el enfoque del triple resultado planteado por (Elkington, 1997). Estas dimensiones permiten evaluar de forma integral cómo la *Fintech* contribuye a un modelo de negocio responsable y perdurable.

9.2.1. Dimensión Social

Inverafi asume la inclusión financiera como eje central de su propuesta de valor, generando impacto social al diseñar productos y servicios específicamente orientados a jóvenes, mujeres cabeza de hogar, trabajadores informales y microemprendedores que históricamente han sido excluidos del sistema financiero formal (Naciones Unidas, 2017). Este compromiso va más allá del acceso al crédito, articulándose a través de canales digitales accesibles y comunidades virtuales donde los usuarios pueden interactuar, compartir experiencias y recibir acompañamiento personalizado. El modelo fomenta el empoderamiento financiero y la capacitación continua mediante la integración de educación financiera gamificada, talleres virtuales y asesoría individual, lo cual se traduce en mejores prácticas de

manejo del dinero y reducción de riesgos de sobreendeudamiento. Además, Inverafi promueve el desarrollo de redes de apoyo entre usuarios y alianzas con ONGs, universidades y entidades del sector público y privado, ampliando así el alcance y la sostenibilidad de sus iniciativas sociales. Este relacionamiento activo refuerza la retención de usuarios, fortalece el sentido de comunidad y consolida a Inverafi como un actor relevante en la reducción de la brecha de inclusión financiera y la movilidad social en Colombia (Banco de la República, 2021).

9.2.2. Dimensión Ambiental

El compromiso ambiental de Inverafi se evidencia en la adopción de una operación 100% digital, lo que minimiza el consumo de recursos físicos y reduce de manera significativa la huella de carbono operativa ((WCED), 1987). A nivel de propuesta de valor y canales, la plataforma incentiva la adopción de prácticas sostenibles entre sus usuarios mediante la promoción de productos verdes, líneas de microcrédito para proyectos de economía circular y sostenibilidad, y campañas educativas sobre consumo responsable y gestión eficiente de recursos. Inverafi compensa parte de su impacto ambiental mediante alianzas con organizaciones dedicadas a la conservación y la restauración ecológica, donando un porcentaje de sus ingresos a proyectos certificados de sostenibilidad ambiental. Además, integra en sus procesos criterios ESG y promueve la participación activa de sus clientes en programas de reforestación, reciclaje digital y educación ambiental, alineando su operación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las metas globales de reducción de emisiones y transición hacia energías renovables (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2021). Esta visión transversal refuerza la diferenciación de Inverafi dentro del sector *Fintech*, posicionando a la empresa como un referente en sostenibilidad e innovación ambiental.

9.2.3. Dimensión Económica

En lo económico, Inverafi combina innovación tecnológica con una estrategia de expansión sostenible, generando valor para sus grupos de interés (Elkington, 1997). Se

proyecta un crecimiento de ingresos de \$362 millones en 2025 a más de \$700 millones en 2029, y utilidades de \$13.7 millones a \$210.8 millones en el mismo periodo. La inclusión de servicios complementarios y la eficiencia operativa fortalecen su posición en el mercado, consolidando a Inverafi como un caso destacado de sostenibilidad financiera en el sector *Fintech* colombiano.

10. Conclusiones

Las siguientes conclusiones surgen del análisis integral desarrollado en el marco del proyecto de creación de empresa para Inverafi. Cada conclusión responde directamente a los objetivos específicos planteados, permitiendo evaluar de manera estructurada la pertinencia, viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio propuesto. A través de este enfoque se establecen las principales evidencias que sustentan la propuesta, consolidando su valor como alternativa innovadora para promover la inclusión financiera en Colombia.

- **Identificar las necesidades del mercado no atendido por la banca tradicional**

La existencia de una brecha significativa en el acceso a servicios financieros formales para personas sin historial crediticio, jóvenes en su primer empleo y trabajadores informales, ha sido ampliamente documentada en estudios de la (Banco de la República, 2021), constituyendo una premisa de partida para este trabajo. A partir de este diagnóstico previo, el estudio de Inverafi profundizó en la identificación de las necesidades concretas de este segmento, a través de encuestas, pruebas de usuario y análisis de comportamiento digital. Los resultados permitieron evidenciar que, más allá del acceso, los principales retos para estos usuarios son los estrictos requisitos de la banca tradicional, la baja educación financiera, la desconfianza hacia el sistema y la falta de productos flexibles y personalizados. Así, Inverafi se consolida como una alternativa estratégica al diseñar soluciones alineadas con estas necesidades reales y específicas, contribuyendo a una inclusión financiera efectiva y sostenible para sectores históricamente excluidos.

- **Evaluar la demanda real de los productos financieros propuestos**

Los resultados de las encuestas y validaciones de mercado demostraron que existe una demanda latente y creciente por productos como microcréditos de fácil acceso, planes de ahorro programado con incentivos y educación financiera personalizada. Este hallazgo respalda la propuesta de valor de Inverafi, la cual se alinea con las expectativas de los usuarios al ofrecer soluciones que combinan flexibilidad, rapidez tecnológica y transparencia. La

validación de esta demanda justifica la entrada de Inverafi como un actor relevante dentro del ecosistema *Fintech* colombiano.

- **Analizar la viabilidad técnica y financiera del modelo de negocio**

El análisis técnico confirmó que la infraestructura digital propuesta —basada en inteligencia artificial, *blockchain* y plataformas de autogestión— es adecuada para ofrecer servicios eficientes, seguros y escalables. Desde el punto de vista financiero, el modelo proyecta ingresos sostenidos, una TIR del 34.95%, y un VPN positivo, lo que indica un negocio rentable desde el primer año. La estructura de costos y el uso eficiente de recursos tecnológicos fortalecen la capacidad de Inverafi para operar con altos márgenes, minimizando riesgos operativos.

- **Verificar la sostenibilidad del modelo en un plazo no mayor a tres años**

La sostenibilidad del modelo de Inverafi se fundamenta en tres pilares: inclusión financiera, rentabilidad y cumplimiento normativo. Desde el punto de vista operativo, la empresa contará con personal calificado y sistemas tecnológicos que le permitirán adaptarse a los cambios regulatorios del sector. Legalmente, se prevé el cumplimiento de los requerimientos establecidos para las entidades *Fintech* en Colombia, lo que contribuye a una mayor estabilidad jurídica.

Las proyecciones financieras del modelo muestran que el punto de equilibrio se alcanzará antes del tercer año de operación, y los flujos de caja proyectados permanecen positivos durante el horizonte evaluado, lo que respalda la viabilidad financiera en el corto y mediano plazo. Además, la propuesta de valor de Inverafi se encuentra alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y con las metas nacionales de inclusión financiera, evidenciando así su contribución al cierre de brechas sociales y económicas, y su potencial para consolidarse dentro del sector financiero colombiano con base en resultados medibles y sostenibles.

11. Anexos

Con el propósito de garantizar una mejor organización del contenido y facilitar el acceso a los elementos complementarios del presente proyecto de grado, los anexos han sido recopilados en un documento independiente. En dicho archivo se encuentran las tablas extendidas, gráficos de apoyo, entrevistas, formularios de validación, modelos financieros, fichas técnicas, mapas estratégicos y demás insumos que respaldan la construcción, análisis y validación del modelo de negocio propuesto. Esta decisión responde a criterios de claridad metodológica y presentación académica, permitiendo mantener la coherencia del cuerpo principal del trabajo sin omitir información crítica.

Los anexos pueden ser consultados en el siguiente enlace institucional proporcionado por la Universidad EAN:

<https://universidadean.edu.co/EeH47owYeM9AnBb9oqQsgqsBuFuKEcJThamOkVkZswzjRg?e=ySKfpK>

Se recomienda acceder a este vínculo en conjunto con la lectura del documento principal, a fin de contar con una visión integral del análisis técnico, financiero y estratégico desarrollado en el marco de este proyecto.

12. Referencias

- (DANE), D. A. (2023). *Mercado laboral de la juventud*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-de-la-juventud>
- (DANE), D. A. (2023). *Mercado laboral de la juventud*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-de-la-juventud>
- (WCED), W. C. (1987). *Our Common Future (Brundtland Report)*. Naciones Unidas / Oxford University Press.
- Allgood, S., & Walstad, W. (2013). *Financial Literacy and credit card behaviors: A cross-sectional analysis*. <http://dx.doi.org/10.5038/19364660.6.2.3>: Artículo 3.
- Attanasio, O., Bird, M., & Lavado, P. (2015). *Educación financiera a través de tabletas en Colombia*. Fundación Capital.
- Banca de las Oportunidades. (2022). *Reporte de inclusión financiera en Colombia 2022*. Obtenido de <https://bancadelasoportunidades.gov.co>
- Banco de la República. (2021). *Brechas en el desarrollo de pagos digitales en Colombia*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co>
- Dane. (2021). *Nota estadística: Juventud en Colombia*. Departamento administrativo nacional de estadística.
- Dane. (marzo de 2024). *Boletín técnico gran encuesta integrada de hogares*. Departamento administrativo nacional de estadística.
- De la hoz Granadillo, E., Morelos Gomez, J., & Escobar Zapata, M. (2021). *Caracterización de perfiles de educación financiera en hogares colombianos*. Desarrollo Gerencia .
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Demografía de Bogotá: Proyecciones 1998-2024*. Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Bogot%C3%A1
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) 2023*. Obtenido de DANE: <https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/782>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Limited.

- Finnovista. (2024). *Fintech Radar Colombia 2024: Panorama y evolución del ecosistema Fintech colombiano*. Obtenido de <https://www.finnovista.com/Fintechradar-colombia-2024/>
- Finnovista. (2024). *FintechRadar Colombia 2023: Mapeo del ecosistema Fintech*.
- Fintech, C. (2023). *Informe sectorial del ecosistema Fintech colombiano 2023*.
- García Bohórquez, N. (2012). *El impacto de la educación económica y financiera en los jóvenes*. El caso de finanzas para el cambio: Banco de la República.
- García Bohórquez, N., Grifoni, A., López Mora, J., & Mejía Anzola, D. (2023). *La educación financiera en América Latina y el Caribe: Situación actual y perspectivas*. Banco de desarrollo de América Latina (CAF).
- Intergovernmental Panel on Climate Change. (2021). *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report*. Cambridge University Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene importancia*. Granica.
- Lineru. (2025). *¿Cuánto se demora un préstamo online?* Obtenido de <https://www.lineru.com/blog/cuanto-se-demora-un-prestamo-online>
- Naciones Unidas. (2017). *The Sustainable Development Goals Report 2017*. Obtenido de Naciones Unidas.
- RapiCredit. (s.f.). *¿En cuánto tiempo puedo disponer de mi dinero?* Obtenido de <https://www.rapicredit.com/faq/en-cuanto-tiempo-puedo-disponer-de-mi-dinero>
- Superintendencia financiera de Colombia & Banca de las Oportunidades. (2021). *Reporte de inclusión financiera*. Superintendencia financiera de Colombia & Banca de las Oportunidades.
- Superintendencia financiera de Colombia & Banca de las Oportunidades. (2023). *Reporte de inclusión financiera*. Superintendencia financiera de Colombia & Banca de las Oportunidades.
- Superintendencia financiera de Colombia & CAF. (2019). *Encuesta de medición de capacidades financieras de Colombia*.