

PLAN DE NEGOCIO

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA PLATAFORMA LEGAL
DIGITAL PARA QUE MÁS FAMILIAS EN COLOMBIA PROTEJAN SU LEGADO**

AUTORES

DIANA ALEJANDRA NEGRETE LASSO

CAMILO ALVAREZ CANO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2025

PLAN DE NEGOCIO
DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA PLATAFORMA LEGAL
DIGITAL QUE INTEGRA LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA QUE MÁS
FAMILIAS EN COLOMBIA CUIDEN SU LEGADO

DIANA ALEJANDRA NEGRETE LASSO

CAMILO ALVAREZ CANO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de
Magister en administración de empresas

Director del trabajo de grado: Andrés Fernando Fonseca Berrio

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2025

Santiago de Cali, 24 de julio del 2025

Doctor (a)

Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Santiago de Cali

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “Plan de negocio diseño de un plan de negocio para una plataforma legal digital que integra la inteligencia artificial para que más familias en Colombia cuiden su legado”.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Camilo Alvarez Cano
Cédula: 1144077006



Diana Alejandra Negrete Lasso
Cédula: 1151954043

Santiago de Cali, 29 de mayo de 2025

Doctor

Fabián Fernando Osorio Tinoco

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas Pontificia

Universidad Javeriana Cali

Cali, Colombia

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del plan de negocio titulado “DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA PLATAFORMA LEGAL DIGITAL PARA QUE MÁS FAMILIAS EN COLOMBIA PROTEJAN SU LEGADO”, realizado por los

estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: Camilo Alvarez Cano C.C. 1144077006 y Diana Alejandra Negrete Lasso C.C. 1151954043, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.



Andrés Fernando Fonseca

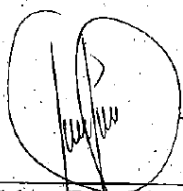
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

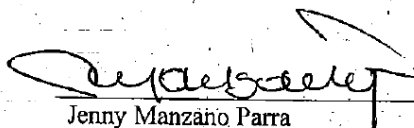
**“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA PLATAFORMA
LEGAL DIGITAL QUE INTEGRA LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL
PARA QUE MÁS FAMILIAS EN COLOMBIA CUIDEN SU LEGADO”**

Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magister en Administración de Empresas”.

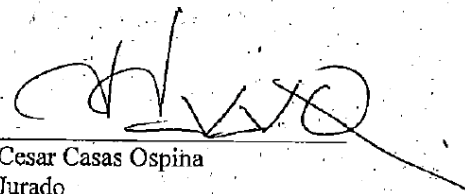


Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Jenny Manzano Parra
Directora de Maestría en
Administración de empresas



Cesar Casas Ospina
Jurado

Andres Fernando Fonseca

Andres Fernando Fonseca Berrio
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 14 de julio de 2025

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestra profunda gratitud a la universidad, por brindarnos el espacio, el conocimiento y los recursos para desarrollar una visión que busca transformar el acceso a la planificación patrimonial en Colombia.

A nuestro director de trabajo de grado, por su acompañamiento, sus orientaciones precisas y su disposición permanente para guiarnos en la consolidación de este proyecto.

A los profesores que hicieron parte del proceso, quienes, con sus enseñanzas, preguntas retadoras y aportes desde diferentes áreas, enriquecieron significativamente la construcción de este plan de negocio.

A nuestros compañeros, por sus valiosas ideas, observaciones y colaboración, que nos permitieron fortalecer la propuesta de *Trusti* con una perspectiva amplia, realista y comprometida con el impacto social.

Gracias a todos quienes, de manera directa o indirecta, creyeron en esta iniciativa y aportaron a su desarrollo. Este trabajo representa una visión compartida de innovación y futuro.

DEDICATORIA

A nuestras familias, quienes han sido el soporte constante en cada paso de este camino. Gracias por su amor incondicional, paciencia y confianza en nuestros sueños, incluso cuando estos parecían ambiciosos o inciertos. Esta tesis es también su logro.

Tabla de contenido

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD | 15 |
| 2 | ESTUDIO DE MERCADO | 18 |
| 2.1 | Segmentos de mercado | 18 |
| 2.2 | Objetivos generales y específicos de la investigación | 19 |
| 2.2.1 | Objetivo general | 19 |
| 2.2.2 | Objetivos específicos | 19 |
| 2.3 | Métodos de investigación | 20 |
| 2.4 | Resultados de la investigación | 22 |
| 2.5 | Conclusiones de la investigación | 31 |
| 3 | ANÁLISIS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA | 33 |
| 3.1 | Análisis interno | 33 |
| 3.1.1 | Amenaza por nuevos entrantes | 33 |
| 3.1.2 | Poder de negociación de los proveedores | 34 |
| 3.1.3 | Poder de negociación con los clientes | 35 |
| 3.1.4 | Amenaza de productos sustitutos | 35 |
| 3.1.5 | Rivalidad entre competidores existentes | 36 |
| 3.1.6 | Conclusión del análisis interno | 37 |
| 3.2 | Análisis externo | 37 |
| 3.2.1 | Factores políticos | 37 |
| 3.2.2 | Factores económicos | 38 |
| 3.2.3 | Factores Sociales | 39 |
| 3.2.4 | Factores tecnológicos | 40 |
| 3.2.5 | Factores ecológicos | 40 |
| 3.2.6 | Factores legales | 41 |
| 3.3 | Análisis FODA | 44 |
| 3.4 | Conclusión | 49 |
| 4 | PROPUESTA BASE | 49 |
| 4.1 | Propósito de la empresa | 50 |
| 4.2 | Valores de la empresa | 50 |
| 4.3 | Declaración de la estrategia | 51 |
| 4.3.1 | Objetivo estratégico | 51 |
| 4.3.2 | Alcance | 51 |
| 4.3.3 | Ventaja Competitiva | 52 |
| 5 | ESTRATEGIA DE MERCADEO | 53 |
| 5.1 | Objetivo de mercadeo | 53 |
| 5.2 | Productos | 54 |
| 5.3 | Servicios | 57 |
| 5.4 | Marca | 58 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 5.5 | Canales de distribución | 60 |
| 5.6 | Estrategia de precios | 61 |
| 5.7 | Estrategia de comunicaciones de mercadeo | 63 |
| 5.7.1 | Definición de la estrategia de comunicación | 63 |
| 5.7.2 | Plan de comunicación | 67 |
| 5.7.3 | Presupuesto de mercadeo | 68 |
| 6 | <i>DISEÑO TÉCNICO Y OPERATIVO</i> | 70 |
| 6.1 | Diseño de los procesos claves | 70 |
| 6.2 | Reconocimiento de los recursos clave del negocio | 73 |
| 6.2.1 | Recursos o activos tangibles | 73 |
| 6.2.2 | Recursos o activos intangibles | 73 |
| 6.2.3 | Tercerización y otros proveedores clave | 76 |
| 6.2.4 | Establecimiento de los requerimientos de materia prima e insumos | 77 |
| 6.2.5 | Presupuesto de inversión | 78 |
| 6.3 | Escalabilidad tecnológica y proyección de recursos operativos digitales | 79 |
| 7 | <i>DISEÑO ORGANIZACIONAL Y FORMA LEGAL</i> | 83 |
| 7.1 | Modelo organizacional | 83 |
| 7.2 | Cargos y responsabilidades | 84 |
| 7.3 | Estudios de referencia salarial | 86 |
| 7.4 | Tipo de sociedad | 87 |
| 7.5 | Presupuesto de gasto de operación | 88 |
| 7.5.1 | Detalle de los gastos de constitución y permisos de operación | 88 |
| 7.5.2 | Detalle de los gastos de la operación mensual de la nómina | 88 |
| 8 | <i>ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA</i> | 89 |
| 8.1 | Análisis de sensibilidad | 96 |
| 8.2 | Tasa de descuento | 102 |
| 8.3 | Deuda financiera | 104 |
| 9 | <i>IMPACTOS Y ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN</i> | 105 |
| 10 | <i>CONCLUSIONES</i> | 108 |
| 11 | <i>ANEXOS</i> | 112 |
| 12 | <i>BIBLIOGRAFÍA</i> | 114 |

RESUMEN

El presente trabajo de grado desarrolla y valida el modelo de negocio de Trusti, una plataforma digital especializada en la gestión patrimonial en Colombia. Surge como respuesta a la baja cultura de previsión patrimonial en el país, donde menos del 2 % de las sucesiones se tramitan con testamento. Esta brecha se atribuye a barreras como el desconocimiento, altos costo de los servicios legales tradicionales y la percepción de inaccesibilidad del sistema.

Trusti busca resolver esta problemática mediante un modelo 100 % digital, educativo y escalable, que combina asesoría legal especializada con tecnología accesible utilizando inteligencia artificial y una estrategia de comercialización centrada en el contenido de valor, alianzas, y presencia en canales digitales.

El análisis de viabilidad financiera proyecta un crecimiento sostenido de los ingresos del 24% anual a partir del tercer año. El modelo arroja márgenes brutos promedio superiores al 80%, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) que excede el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del 15.9%.

Trusti representa una oportunidad para transformar el acceso a la planificación patrimonial en Colombia, con un modelo que combina impacto social, eficiencia tecnológica y solidez financiera. La validación estratégica y financiera desarrollada en este trabajo de grado respalda su viabilidad como emprendimiento digital escalable y sostenible.

Palabras claves: Gestión patrimonial, legado familiar, Inteligencia Artificial, viabilidad, propuesta de valor, análisis PESTEL, análisis DOFA, modelo de negocio.

ABSTRACT

This thesis develops and validates the business model of Trusti, a digital platform specialized in estate planning in Colombia. The initiative emerges in response to the country's limited culture of patrimonial foresight, where less than 2% of successions are processed with a will. This gap is attributed to barriers such as lack of awareness, the high cost of traditional legal services, and a widespread perception of inaccessibility.

Trusti aims to address this challenge through a 100% digital, educational, and scalable model that combines specialized legal advisory with accessible technology, leveraging artificial intelligence and a marketing strategy focused on value-added content, strategic partnerships, and presence across digital channels.

The financial feasibility analysis projects sustained revenue growth of 24% annually from the third year onward. The model delivers average gross margins exceeding 80%, with an Internal Rate of Return (IRR) that surpasses the Weighted Average Cost of Capital (WACC) of 15.9%.

Trusti represents a compelling opportunity to transform access to estate planning in Colombia through a model that integrates social impact, technological efficiency, and financial strength. The strategic and financial validation presented in this thesis supports its viability as a scalable and sustainable digital venture.

Key words: Estate planning, family legacy, Artificial Intelligence, feasibility, value proposition, PESTEL analysis, SWOT analysis, business model.

GLOSARIO

Con el fin de facilitar la comprensión de los términos técnicos utilizados a lo largo del punto 6, se presenta el siguiente glosario. Este apartado busca brindar claridad conceptual a lectores que no poseen formación en desarrollo tecnológico o ingeniería de sistemas, permitiendo una lectura más fluida del contenido especializado. Los conceptos se presentan en orden alfabético para si fácil consulta. Las definiciones aquí consignadas fueron elaboradas con el acompañamiento del ingeniero de sistemas que nos sirvió de apoyo con su precisión técnica y aplicabilidad al contexto del desarrollo de la plataforma Trusti.

- **API (Application Programming Interface):** Conjunto de reglas que permite que dos aplicaciones se comuniquen entre sí. En Trusti, se utiliza para integrar servicios como OpenAI o pasarelas de pago.
- **AWS (Amazon Web Services):** Plataforma de servicios en la nube que ofrece infraestructura bajo demanda, incluyendo servidores, bases de datos, almacenamiento y herramientas de seguridad.
- **Auto Scaling:** Función de AWS que ajusta automáticamente la capacidad de cómputo (servidores) en función de la demanda del sistema.
- **Backup cifrado:** Copia de seguridad de datos que ha sido protegida mediante técnicas de encriptación, asegurando su confidencialidad ante accesos no autorizados.
- **Back-End:** Parte del desarrollo de una plataforma que se encarga de la lógica, bases de datos y procesamiento del servidor. Es invisible para el usuario final.
- **Base de datos en la nube:** Repositorio digital que permite almacenar y acceder a datos a través de internet, sin requerir un servidor físico local.

- **Base de datos gestionada (RDS):** Servicio que administra automáticamente la configuración, respaldo y escalabilidad de bases de datos relacionales. Proporciona alta disponibilidad sin intervención manual constante.
- **CRM (Customer Relationship Management):** Sistema de gestión que permite administrar las relaciones con los clientes, hacer seguimiento de sus interacciones y automatizar procesos comerciales.
- **CloudWatch:** Servicio de monitoreo de AWS que permite rastrear el rendimiento de los recursos digitales en tiempo real.
- **CTO (Chief Technology Officer):** Responsable técnico principal de la empresa. En Trusti, lidera el diseño, desarrollo y escalabilidad de la plataforma tecnológica.
- **DevOps:** Práctica que combina desarrollo de software (Dev) y operaciones de IT (Ops) para acelerar la entrega de productos digitales con calidad y eficiencia.
- **EC2 (Elastic Compute Cloud):** Servicio de AWS que permite crear servidores virtuales con recursos personalizados para ejecutar aplicaciones web.
- **Frontend:** Parte visual de una aplicación o sitio web con la que el usuario interactúa directamente.
- **Hosting:** Servicio que permite almacenar y publicar un sitio web o aplicación en internet.
- **IA (Inteligencia Artificial):** Tecnología que simula procesos de inteligencia humana mediante algoritmos, como el procesamiento de lenguaje natural que utiliza Trusti para generar documentos.
- **Instancia:** Unidad de cómputo que representa un servidor virtual en la nube.
- **OpenAI:** Empresa especializada en inteligencia artificial, proveedora de modelos de lenguaje como los que utiliza Trusti para generar contenido jurídico automatizado.

- **Pasarela de pagos:** Herramienta tecnológica que permite realizar y procesar transacciones electrónicas de forma segura.
- **Render:** Plataforma de infraestructura en la nube enfocada en startups y MVPs, que permite alojar aplicaciones web de forma escalable y sencilla.
- **S3 (Simple Storage Service):** Servicio de almacenamiento en la nube de AWS, útil para guardar archivos digitales como documentos y respaldos.
- **Token (en IA):** Fragmento mínimo de texto procesado por un modelo de lenguaje; el número de tokens determina el costo y alcance de una consulta a un modelo de inteligencia artificial.
- **UI/UX (User Interface / User Experience):** Diseño de interfaz y experiencia de usuario, enfocado en hacer que una aplicación o sitio web sea intuitivo, atractivo y fácil de usar.
- **WAF (Web Application Firewall):** Sistema de protección que filtra y monitorea el tráfico hacia aplicaciones web para prevenir ataques y accesos maliciosos.
- **Webhooks:** Mecanismos de integración que permiten que una aplicación envíe datos a otra automáticamente cuando ocurre un evento.
- **N8N:** Plataforma de automatización de procesos que permite conectar diferentes aplicaciones y servicios sin necesidad de programación compleja.

1 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD

En la vida cotidiana, es frecuente escuchar sobre conflictos familiares que emergen tras el fallecimiento de un ser querido, debido a la falta de una planificación patrimonial clara. Estas situaciones, aunque evitables, son consecuencia directa del desconocimiento o la ausencia de previsión en la organización del patrimonio. Sin una estrategia adecuada, las familias quedan expuestas a disputas que no solo afectan la estabilidad económica, sino también las relaciones personales.

Actualmente, en Colombia existen diversos mecanismos legales y financieros para la gestión y protección del patrimonio, tales como fideicomisos, testamentos y capitulaciones. Sin embargo, surgen varias preguntas clave: ¿cuántos colombianos conocen realmente estos instrumentos? Más aún, ¿cuántos son conscientes de la importancia de planificar su patrimonio de manera eficiente?

A esta problemática se suma la percepción generalizada de que estos servicios son inaccesibles debido a los altos costos de la asesoría legal. Muchos individuos, a pesar de tener algún conocimiento sobre la existencia de estos mecanismos, descartan su uso bajo la premisa de que están diseñados exclusivamente para personas con grandes fortunas. Este es un fenómeno particularmente notorio en segmentos de clase media y media-alta, que, si bien no poseen patrimonios multimillonarios, sí tienen la necesidad de proteger sus activos y optimizar su carga tributaria mediante una adecuada planificación patrimonial.

De acuerdo con el artículo "*Lo que debes saber para planificar un testamento en Colombia*" (BBVA, 2023), menos del 2% de las sucesiones en el país se realizan mediante testamentos. Considerando que el promedio anual de sucesiones en Colombia es de 52.915 (Datos Abiertos Colombia, s.f.), se podría estimar que solo 1.058 corresponden a procesos testamentarios.

Esta cifra es reveladora y evidencia una significativa falta de planificación patrimonial entre la población, así como una gran oportunidad de mercado para democratizar estos servicios.

Teniendo en cuenta la necesidad del segmento poblacional mencionado anteriormente y la escasa atención que recibe por parte de las empresas especializadas en planificación patrimonial, es fundamental identificar los dos problemas principales que impiden a las personas utilizar estos vehículos legales.

El primer problema está relacionado con los altos costos percibidos para gestionar un patrimonio. No obstante, esta barrera ha comenzado a superarse en países desarrollados gracias al uso de la tecnología. La industria legal viene experimentando una transformación acelerada impulsada por la tecnología, así como muchos sectores lo han hecho. La adopción de la inteligencia artificial que ha permitido la automatización de procesos también ha propiciado al desarrollo de plataformas que optimizan la prestación de servicios legales desde todos sus ámbitos y ha reducido notablemente los costos operativos, democratizando el acceso a tener una asesoría jurídica de calidad.

Algunos ejemplos relevantes de empresas que han utilizado la inteligencia artificial para llegar a más personas y hacer sus servicios accesibles son las siguientes:

- **LegalZoom (Estados Unidos):** Compañía tecnológica establecida en 2001 permitiendo la accesibilidad a la ayuda legal para todas las personas. (LegalZoom, s.f.)
- **RocketLaywer (Estados Unidos, Europa y Brasil):** En Rocket Lawyer, creemos que todos merecen servicios legales asequibles y sencillos. Desde el 2008, han creado más de 30 millones de cuentas que han ayudado a las personas con sus necesidades legales. (Rocket Lawyer, s.f.)

- **Lexly (Suecia):** En Lexly, creemos en hacer que la ley sea accesible para todos. Con experiencia legal, tecnología innovadora y un fuerte enfoque en la satisfacción del cliente, ofrecemos servicios legales accesibles y asequibles tanto para individuos como para empresas. (Lexly, s.f.)

Estas empresas han demostrado que el uso de tecnología en la prestación de servicios legales no solo reduce costos, sino que también mejora la accesibilidad y eficiencia del sistema legal. En Colombia, el desarrollo de una plataforma con un enfoque similar podría cerrar la brecha existente entre los ciudadanos y la planificación patrimonial, permitiendo a más personas acceder a soluciones jurídicas de manera ágil, fácil y económica.

Complementando la adopción tecnológica por parte de la prestación de servicios legales, de acuerdo con el último reporte realizado por la International Bar Association, “las tendencias de impacto a corto plazo de este año (2024) nos muestran que la IA/tecnología está ciertamente más presente en la agenda de los proveedores de servicios legales, pero es aún en el mediano plazo (los próximos cinco años) donde se espera el mayor crecimiento del impacto. Cada una de las tendencias de IA monitoreadas muestra un crecimiento significativo del impacto en este período de tiempo” (International Bar Association, 2024, p. 9).

La segunda problemática identificada se relaciona con la baja cultura de prevención y la limitada adopción de tecnología por parte de la población colombiana, así como con la desconfianza en soluciones tecnológicas dentro de distintos sectores. Esta situación limita aún más el tamaño del subsegmento de mercado al que se dirige el proyecto, dado que su enfoque está orientado hacia personas que no solo sean receptivas a la tecnología, sino que además demuestren un interés previo en la planificación patrimonial y la prevención.

Para abordar ambas problemáticas, se propone el desarrollo de una solución accesible que facilite la planificación patrimonial a través de una plataforma tecnológica. Esta plataforma integrará inteligencia artificial con el respaldo de la revisión de documentos por parte de abogados especializados, con el objetivo de brindar tranquilidad y confianza a los usuarios en la planificación de su patrimonio. Como parte de esta estrategia, se implementará un plan de mercadeo orientado a promover la armonía familiar, transparencia y la adecuada protección del patrimonio para que la unidad y prosperidad sean el legado a dejar a las siguientes generaciones.

Con base en tendencias globales, los avances en Legaltech y una correcta segmentación de usuarios entendiendo la cultura colombiana, la implementación de este servicio podría transformar la manera en que los colombianos planifican su patrimonio, garantizando seguridad financiera para sus familias y minimizando conflictos futuros.

2 ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Segmentos de mercado

El propósito principal de este proyecto es fomentar la armonía familiar, la transparencia y la construcción de un legado, valores que guardan una estrecha relación con los servicios de seguros. Por esta razón, el estudio se enfocará en personas que actualmente poseen un seguro de vida, ya que este perfil demuestra una clara preocupación por la protección financiera y la gestión de riesgos, buscando resguardar su bienestar y el de sus seres queridos ante eventos inesperados.

Adicionalmente, el servicio está dirigido a personas en el rango de edad de 30 a 54 años, dado que este grupo demográfico muestra una mayor adaptación al uso de tecnologías digitales. Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en 2023, el 86% de las personas entre 25 y 54 años accedieron a Internet desde cualquier dispositivo y en cualquier

lugar, mientras que, en el grupo de 55 años en adelante, solo el 54% lo hizo (DANE, 2023). Esto subraya la adaptabilidad de este grupo demográfico a los servicios en línea, lo cual es crucial para la adopción del servicio propuesto.

2.2 Objetivos generales y específicos de la investigación

2.2.1 *Objetivo general*

Identificar los factores que podrían incentivar la adopción de la plataforma de planificación patrimonial entre las personas que actualmente poseen algún tipo de seguro (vida, salud, educación, entre otros) y que se encuentren en un rango de edad de 35 a 54 años. Para lograr esto, se adoptará un enfoque metodológico mixto que combina estudios de mercados análogos y entrevistas, las cuales permitirán recopilar información detallada sobre los hábitos de consumo de servicios relacionados con la planificación patrimonial.

El análisis de los datos obtenidos será fundamental para ajustar la propuesta de valor de la plataforma, así como para definir sus funcionalidades. Esto garantizará que la herramienta desarrollada responda efectivamente a las necesidades específicas de este segmento de la población, promoviendo una experiencia de usuario óptima y relevante.

2.2.2 *Objetivos específicos*

- Determinar la demanda potencial de servicios de planificación patrimonial.
- Determinar algunas condiciones sociodemográficas básicas de la población de estudio, como la edad y número de hijos para ir cerrando la brecha hacia la identificación y precisión del nicho de mercado.
- Analizar las necesidades y motivaciones detrás de las personas que se encuentran interesadas en adquirir el servicio.

2.3 Métodos de investigación

Para abordar la investigación de este plan de negocio, que busca fomentar la armonía familiar, la transparencia y la construcción de un legado a través de una plataforma que permita a los usuarios planificar su patrimonio, se adoptará un enfoque metodológico mixto. Este método combina el estudio de mercados análogos y la realización de entrevistas cualitativas.

- Estudio de mercados análogos: Se analizará el comportamiento del consumidor en mercados relacionados, específicamente en el sector de seguros de vida. Como se ha mencionado previamente, este segmento se selecciona porque presenta características y motivaciones de compra similares a las que se esperan para los servicios de planificación patrimonial. El análisis se centrará en identificar el tamaño de mercado en Colombia y los factores que impulsan a los consumidores a adquirir seguros de vida, y evaluar cómo estos mismos factores podrían influir en el interés por una herramienta de planificación patrimonial. Esta comparación permitirá establecer una base teórica que sustente la hipótesis de que los consumidores que ya invierten en seguros de vida podrían estar predispuestos a utilizar soluciones digitales para gestionar su patrimonio.
- Entrevistas a usuarios de seguros de vida: Complementariamente, se llevará a cabo una serie de entrevistas dirigidas a personas que actualmente poseen algún tipo de seguro (vida, salud, educación u otros), aplicando la teoría de saturación para determinar el tamaño óptimo de la muestra. Según Guest, Bunce y Johnson (2006), en estudios cualitativos, la saturación de datos suele alcanzarse entre las 12 y 15 entrevistas, ya que cuanto mayor sea la similitud entre los participantes en relación con la temática de estudio, más rápido se identifican patrones recurrentes y se alcanza la saturación. Este hallazgo se basó en una

investigación realizada en Ghana y Nigeria, donde analizaron una muestra de 60 mujeres en alto riesgo de contraer VIH, demostrando que, en contextos con cierta homogeneidad en las experiencias de los participantes, la recopilación adicional de datos no aporta información novedosa de manera significativa.

Dado que el objetivo de esta investigación es comprender las motivaciones y comportamientos de compra de personas que ya cuentan con algún tipo de seguro de vida y que se encuentran entre los 30 y 54 años, el uso del método de saturación resulta válido, ya que la muestra presenta un grado de homogeneidad en sus características. Al mismo tiempo, este método permite capturar la diversidad de percepciones hasta alcanzar un punto en el que se identifica un patrón recurrente en las respuestas. Por lo tanto, la muestra se ajustará dinámicamente hasta confirmar la saturación, asegurando así un análisis representativo y sólido.

El propósito de estas entrevistas es explorar en profundidad las motivaciones, expectativas y comportamientos que influyen en la decisión de compra de seguros, para evaluar cómo estos mismos factores podrían motivar la adopción de la herramienta de planificación patrimonial. Adicionalmente, se indagarán aspectos como la facilidad de uso de las herramientas digitales, la confianza en la tecnología aplicada a la protección financiera y la facilidad de acceso a la información. Los hallazgos de esta investigación ayudarán a determinar si los mismos impulsos y criterios de decisión que llevan a la contratación de seguros pueden aplicarse a la adopción de un servicio de planificación patrimonial automatizado.

La combinación de estudios de mercados análogos y entrevistas cualitativas permitirá obtener una visión holística del comportamiento del consumidor en ámbitos relacionados con la planificación patrimonial. Esto, a su vez, facilitará la identificación de oportunidades y desafíos

para el desarrollo y comercialización de la herramienta propuesta. Se espera que este enfoque valide la viabilidad del producto, demostrando que los mismos factores que motivan la compra de seguros también pueden estimular a los usuarios a adoptar soluciones de planificación patrimonial basadas en inteligencia artificial.

2.4 Resultados de la investigación

De los estudios de mercados análogos, específicamente del mercado de seguros, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

De acuerdo con el informe de seguros en Colombia de marzo de 2024, elaborado por Value Risk Rating, la participación de los seguros de vida en el PIB, excluyendo los seguros de pensiones y retiros, ha mostrado variaciones a lo largo de la última década debido a factores macroeconómicos y fluctuaciones en el tipo de cambio. No obstante, a mediano plazo, la tendencia refleja un crecimiento moderado pero constante (Value Risk Rating, 2024). Así lo evidencia la Ilustración 1, donde los seguros de vida como porcentaje del PIB pasan de un 0,85% en el año 2018 a 1,04% en el año 2023.

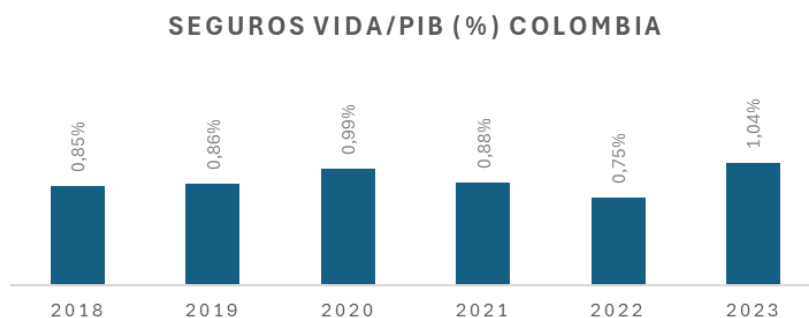


Ilustración 1: Seguros de vida como porcentaje del PIB. Adaptado del informe de seguros en Colombia marzo 2024, por Value Risk Rating, 2024.

El informe también muestra información relevante en términos de composición y distribución. La Ilustración 2 muestra la distribución de los diferentes subgrupos dentro del mercado de seguros de vida en Colombia en el año 2023. La mayoría de las pólizas contratadas corresponden a seguros de vida, lo que indica que los colombianos priorizan la protección financiera de sus familias en caso de fallecimiento. Los seguros de salud representan una cuarta parte del mercado, lo que muestra una creciente preocupación por acceder a servicios médicos privados o complementarios al sistema de salud público. Por otro lado, el segmento de accidentes se lleva el 13% del mercado, mientras los seguros de sepelio y funerarios tienen la menor participación con un 1%.

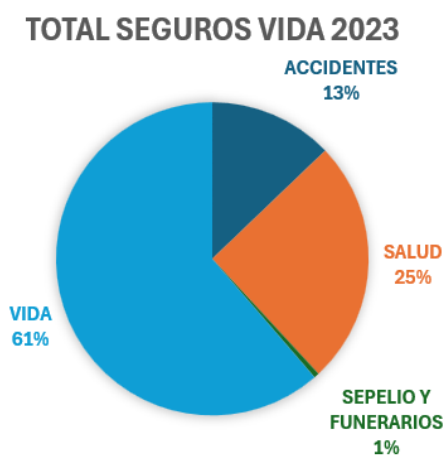


Ilustración 2: Participación de los grupos de seguros de vida en Colombia 2023. Adaptado del informe de seguros en Colombia marzo 2024, por Value Risk Rating, 2024.

De acuerdo con el estudio "Pulso del consumidor colombiano de seguros de vida 2022", desarrollado por McKinsey y LIMRA, cuyo objetivo es analizar las percepciones, comportamientos y preocupaciones financieras de la población adulta en Colombia (de 25 a 54 años), se evidencia que las principales preocupaciones financieras de los colombianos están enfocadas en garantizar una jubilación cómoda, seguida de la necesidad de contar con un ingreso

en caso de accidente o enfermedad. Asimismo, la responsabilidad familiar también destaca como un factor determinante en la toma de decisiones financieras, con un 18% de los encuestados considerándola una prioridad fundamental (LIMRA, 2022).

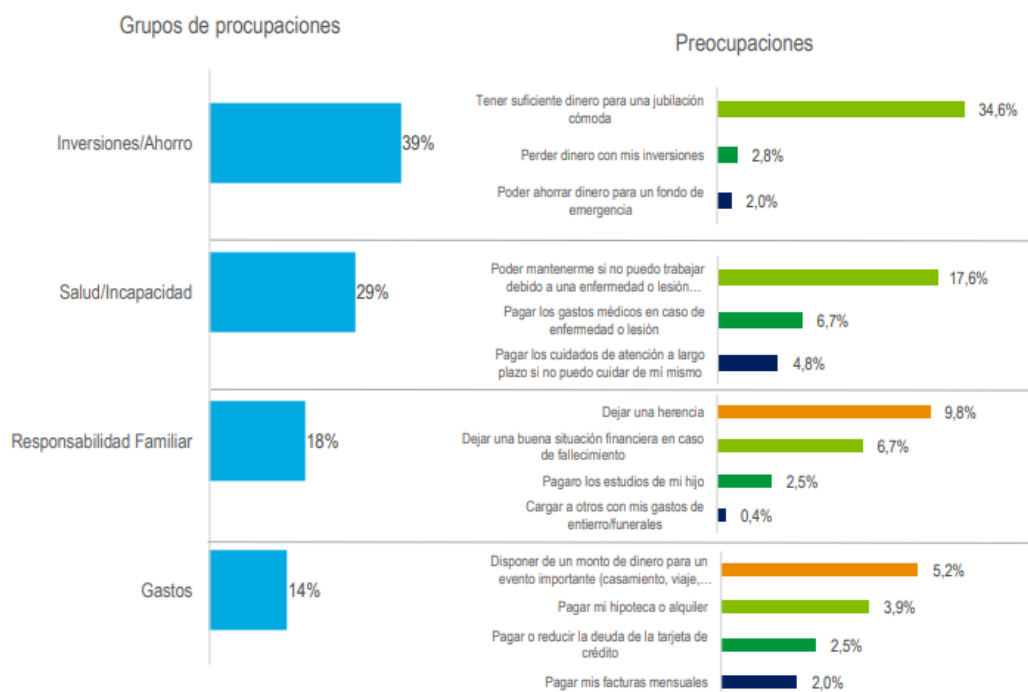


Ilustración 3: Preocupaciones financieras clasificados en 4 grupos principales. Extraído de Pulso del consumidor colombiano de seguros de vida 2022, por LIMRA en colaboración con Mckinsey, 2022.

Para los consumidores colombianos que actualmente cuentan con un seguro de vida, la necesidad de proteger a sus familias es la principal motivación para adquirir una póliza de seguros de vida, siendo este un sentimiento que se hace más fuerte cuanto mayor sea la edad de la persona (LIMRA, 2022). Estos hallazgos resaltan la importancia de contar con herramientas que faciliten la planificación del patrimonio, asegurando estabilidad económica tanto personal como para los seres queridos.

**¿Qué impulsó su necesidad a contratar un seguro de vida?
(% de encuestados con seguro de vida individual)**

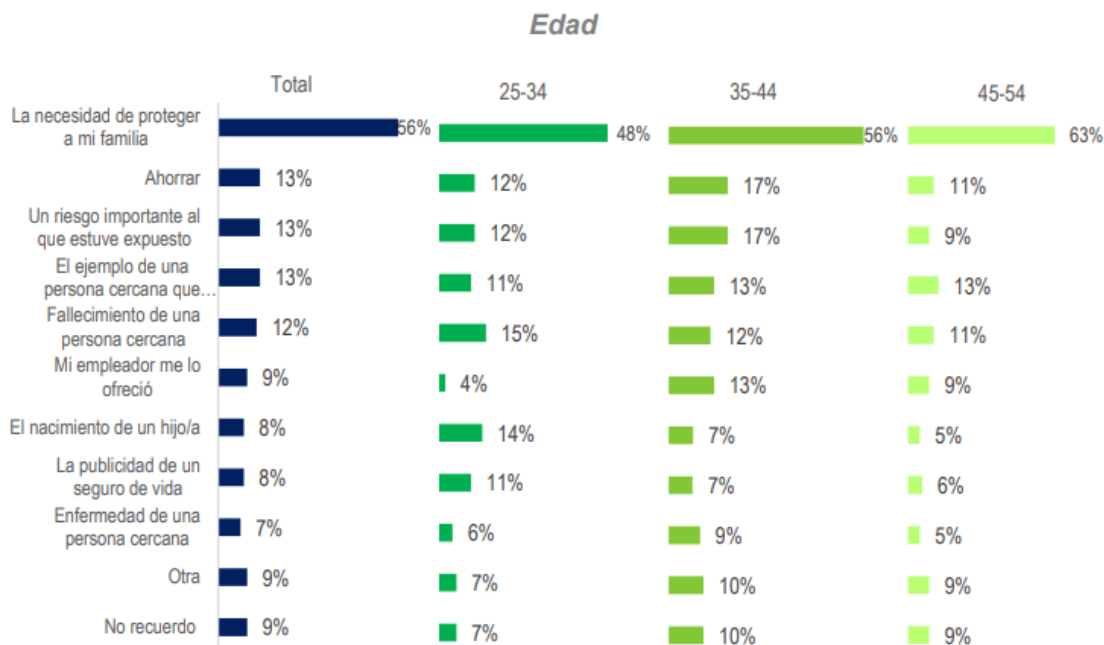


Ilustración 4: Razones para adquirir una protección de seguro de vida. Extraído de Pulso del consumidor colombiano de seguros de vida 2022, por LIMRA en colaboración con Mckinsey, 2022.

En cuanto al proceso de adquisición de un seguro de vida, se evidencia que el 61% de los consumidores prefieren iniciar su investigación a través de internet. Sin embargo, su uso disminuye a medida que incrementa la edad del usuario (LIMRA, 2022). Este hallazgo resalta el papel fundamental del entorno digital como fuente primaria de información en la toma de decisiones financieras. Comprender esta tendencia permite identificar oportunidades para el desarrollo de soluciones tecnológicas que faciliten el acceso a información y optimicen la planificación patrimonial a través de herramientas digitales.

**¿Si estuviese interesado en recopilar información y/o buscar asesoramiento sobre seguros de vida, a través de cuál de los siguientes medios comenzaría su búsqueda?
% de encuestados (encuestados pueden elegir 3 opciones)**

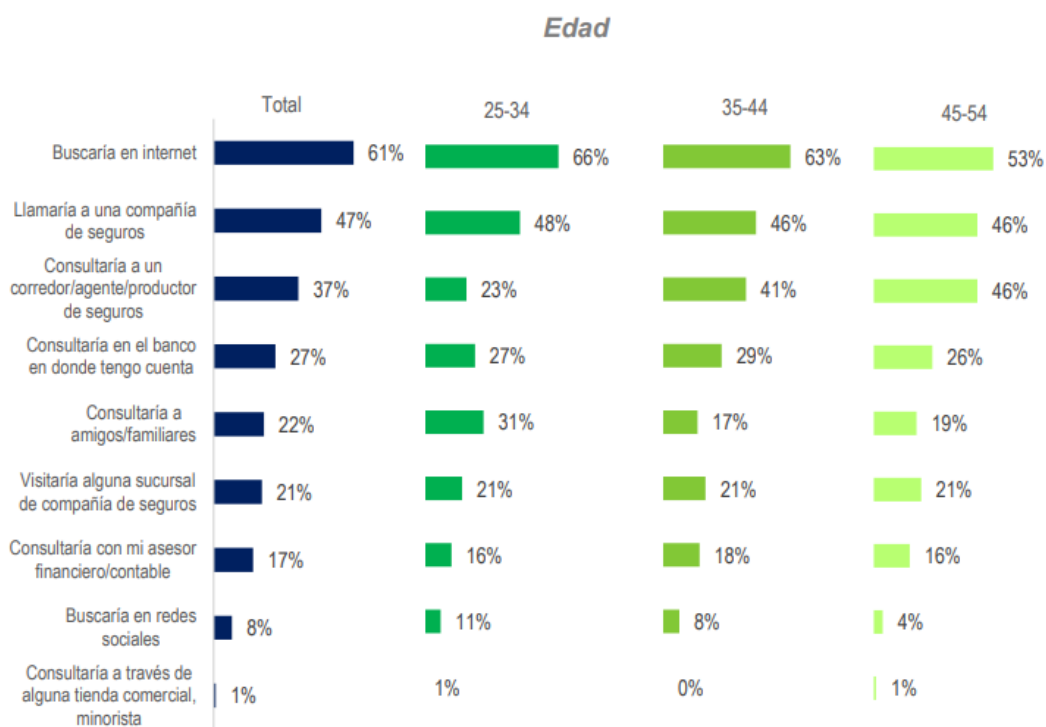


Ilustración 5: Principales canales como punto de partida para recopilar información sobre seguros de vida. Extraído de Pulso del consumidor colombiano de seguros de vida 2022, por LIMRA en colaboración con Mckinsey, 2022.

Al analizar la disposición en la planificación futura de asuntos financieros relevantes, se observa que una proporción considerable de personas con seguro de vida está dispuesta a participar en actividades que le permitan a ellos y sus familias tener una mayor estabilidad financiera a largo plazo. De hecho, el 49% de estos ha expresado su intención de planificar su patrimonio para dejar una herencia. De manera interesante, entre quienes no cuentan con un seguro de vida, el 44 % también expresa esta intención, lo que evidencia una oportunidad de mercado en segmentos que, aunque no estén asegurados, demuestran una conciencia sobre la importancia de la planificación patrimonial.

¿Para cada una de las siguientes cuestiones financieras, indique qué ha hecho, qué planea hacer, y qué no planea hacer?
(% de encuestados)

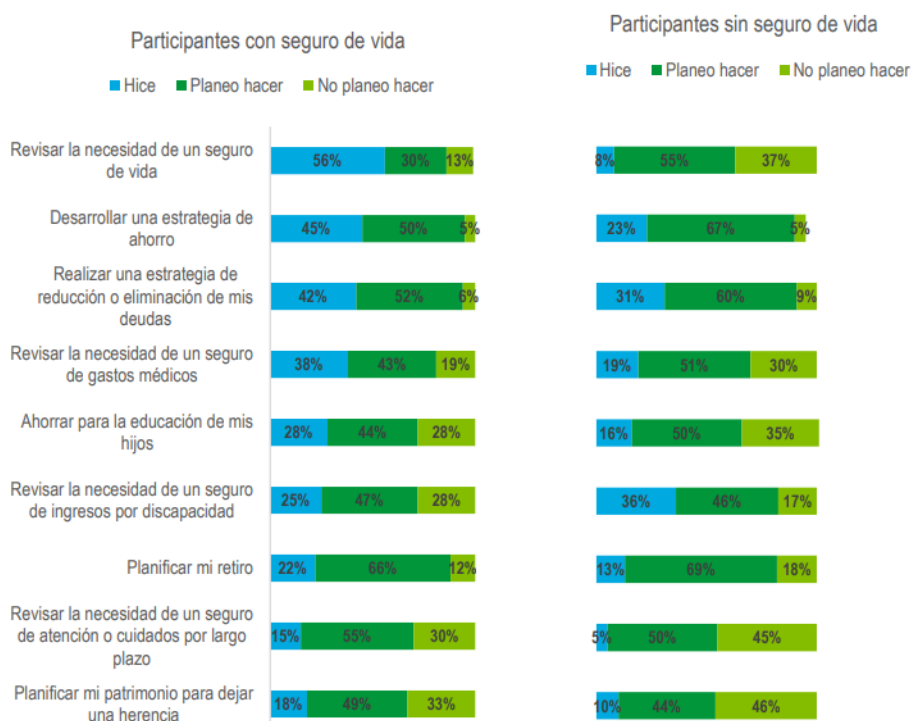


Ilustración 6: Disposición para la planificación futura de asuntos financieros relevantes. Extraído de Pulso del consumidor colombiano de seguros de vida 2022, por LIMRA en colaboración con Mckinsey, 2022.

Las personas con seguros de vida presentan mayores niveles de penetración financiera y de otros productos de seguros, lo que demuestra una mentalidad orientada hacia la protección y planificación financiera integral. Según el estudio de mercado:

En el mercado colombiano, la contratación de estos seguros se realiza principalmente por iniciativa propia, representando el 76% de las adquisiciones, mientras que solo el 18% son financiados por el empleador. Además, el comportamiento del consumidor indica que la tenencia de productos financieros es más frecuente entre quienes ya cuentan con un seguro de vida, en comparación con aquellos que no lo poseen. En particular, estos asegurados muestran una mayor

inclinación a adquirir coberturas adicionales, como seguros de hogar (protección contra terremotos, incendios e inundaciones) o seguros de invalidez (LIMRA, 2022, p. 14).

De las entrevistas realizadas a 15 usuarios que actualmente cuentan con algún tipo de seguro de vida y se encuentran en un rango de edad de 30 a 54 años, se obtuvo la siguiente información:

Los entrevistados se mostraron, en su mayoría, poco familiarizados con las distintas herramientas legales disponibles para la planificación patrimonial, y reconocieron no conocer con claridad las ventajas y desventajas de instrumentos como testamentos y fideicomisos. Esta falta de conocimiento representa una oportunidad relevante para plataformas que busquen democratizar el acceso a este tipo de soluciones mediante tecnología.

Parte de la entrevista también sirvió para identificar nuevas oportunidades de productos de interés, como las sucesiones. Al tocar el tema del fallecimiento de un familiar, un 47% de los entrevistados compartieron experiencias sobre lo costoso y complejo que resultan los trámites legales asociados a la herencia, lo que evidencia una necesidad insatisfecha que podría ser atendida con soluciones más accesibles y guiadas.

Uno de los hallazgos más significativos obtenidos de las entrevistas fue la diferencia en la percepción de la herencia entre quienes tienen hijos y quienes han decidido no tenerlos. Las personas con hijos expresaron sentirse tranquilas con la idea de que su patrimonio quedará automáticamente en manos de sus descendientes y su cónyuge, y, por tanto, no ven necesario organizar legalmente esta transmisión. En contraste, las personas que planean no tener hijos expresaron una reflexión más profunda respecto a la pregunta “¿a quién quiero dejar mi patrimonio?”, dado que, al no tener herederos forzosos, perciben mayor libertad, pero también responsabilidad para decidir el destino de sus bienes. Este segmento mostró un mayor interés por

encontrar soluciones que les ayuden a tomar decisiones informadas sobre cómo dejar un legado acorde a sus valores y relaciones personales.

Asimismo, todos los entrevistados se mostraron muy interesados en contar con asesorías premium que integren orientación legal, tributaria y financiera en un solo servicio. El 100% de ellos manifestaron que, hasta el momento, no conocían una oferta similar en el mercado, lo cual sugiere una oportunidad para desarrollar propuestas de valor diferenciadas en el ámbito de la planificación patrimonial digital. Además, fue recurrente el interés por encontrar formas de ser más eficientes en la gestión de su patrimonio y, en particular, en optimizar la carga tributaria de manera ética y ajustada a la normativa vigente.

De forma general, los participantes manifestaron disposición a explorar servicios de planificación patrimonial ofrecidos en línea, siempre que estos sean confiables, seguros y cuenten con respaldo profesional.

Teniendo en cuenta todos los hallazgos encontrados en el estudio del mercado análogo y las entrevistas, se procede a determinar la demanda potencial para los productos y el servicio que ofrece Trusti a las personas. A diferencia de las firmas tradicionales, Trusti no busca competir por una participación dentro del mercado legal ya establecido para la planificación patrimonial, sino ampliar el tamaño total de ese mercado al incluir a segmentos históricamente excluidos. Este enfoque ha sido validado por empresas como LegalZoom, que en lugar de “repartir la torta” del mercado legal estadounidense, crearon una nueva base de usuarios mediante soluciones digitales accesibles, automatizadas y pedagógicas.

En lugar de atraer al cliente tradicional de grandes firmas jurídicas, Trusti apunta a personas que hoy no están utilizando servicios legales, digitalmente activos, que sienten que el sistema legal para planificación es inaccesible o innecesario. Al automatizar procesos, ofrecer precios fijos y

transparentes, y educar al cliente con contenido claro y contextual, Trusti puede convertirse en la puerta de entrada a la planificación patrimonial para miles de colombianos. Esto no solo le permite proyectar un porcentaje exacto de captación del mercado actual, sino sobre todo capturar buena parte del mercado nuevo que se está formando gracias a la transformación digital.

En coherencia con este enfoque de expansión del mercado, Trusti no proyecta su demanda sobre el universo tradicional de trámites legales, sino sobre una nueva base de usuarios históricamente excluidos. Considerando el tamaño actual del mercado, en Colombia se realizan aproximadamente 55.000 trámites de sucesión por vía notarial cada año (Superintendencia de Notariado y Registro, s.f.). De estos, se estima que menos del 2 % están respaldados por un testamento (BBVA, 2023), lo cual evidencia una demanda estructuralmente insatisfecha en materia de planificación patrimonial. Esta baja proporción sugiere, además, la existencia de barreras de acceso, desinformación o falta de cultura previsional entre la población.

Trusti identifica esta demanda insatisfecha y encuentra una oportunidad de ampliar el mercado de personas que pueden acceder a una planificación patrimonial. Estudios recientes indican que el 49 % de las personas que adquieren seguros de vida en Colombia tienen interés en planificar legalmente su patrimonio (LIMRA, 2022). Si consideramos que, según Fasecolda (2023), alrededor de 2 millones de colombianos cuentan con seguros de vida individuales, esto representa una demanda potencial de aproximadamente 980.000 personas con alta afinidad hacia servicios de planificación patrimonial digital.

A partir de esta nueva base de usuarios, Trusti establece como meta inicial la captación del 0,3 %, equivalente a cerca de 2.940 usuarios en su primer año de operación. Esta cifra no solo es razonable en términos de adopción digital, sino que se alinea con la evolución de las preferencias del consumidor colombiano, que demanda servicios más accesibles, confiables y personalizados.

En este contexto, alcanzar dicho porcentaje representa mucho más que una meta comercial: es una validación estratégica del modelo de negocio en su fase temprana, que permitirá posicionar a Trusti como referente en la democratización de los servicios legales patrimoniales en Colombia.

2.5 Conclusiones de la investigación

Existen señales claras de una mayor preocupación entre los colombianos por el futuro financiero de sus familias, especialmente entre quienes cuentan con seguros de vida. El 49% de este grupo manifiesta intención de planificar su patrimonio para dejar una herencia. Incluso entre quienes no poseen un seguro de vida, el 44% comparte este interés, lo que revela un mercado potencial más amplio de lo inicialmente previsto. Por otro lado, de las entrevistas se expresa una baja familiaridad con instrumentos como testamentos o fideicomisos. Esta brecha de conocimiento junto con la intención de planificar representa una oportunidad estratégica para introducir plataformas digitales que enseñen, simplifiquen y difundan el uso de estas herramientas de manera accesible y pedagógica.

Un hallazgo particularmente relevante de las entrevistas es que las personas que no planean tener hijos muestran una mayor disposición a organizar su herencia de forma anticipada. Al no contar con herederos forzosos, este grupo manifiesta una necesidad más profunda de decidir de forma consciente a quién quieren dejar sus bienes, lo que genera un interés real por recibir acompañamiento legal, financiero y tributario.

En cuanto al proceso de adquisición, el 61% de los consumidores inicia su proceso de búsqueda de seguros de vida en internet, lo que respalda la viabilidad del canal digital como medio primario para captar, educar y asesorar clientes en temas patrimoniales. Los entrevistados manifestaron disposición a utilizar servicios de planificación patrimonial en línea, siempre que

cuenten con garantías de seguridad, acompañamiento humano, respaldo profesional y confianza en la calidad del servicio.

De acuerdo con las tendencias del mercado, se observa un crecimiento sostenido en la contratación de seguros de vida a mediano plazo, lo que refleja un interés creciente en la protección financiera y en productos orientados a la previsión. Este comportamiento es relevante para el presente estudio, dado que la propuesta de planificación patrimonial comparte principios fundamentales con el mercado de seguros de vida, tales como la preservación del bienestar financiero y la protección del núcleo familiar. Sin embargo, los hallazgos de la investigación también revelaron un interés adicional no contemplado inicialmente: la necesidad de acceder a estrategias que permitan optimizar la carga tributaria de manera ética y legal. Esta demanda abre un espacio para un nuevo valor a considerar para el desarrollo de soluciones integradas que combinen planificación patrimonial con asesoría tributaria personalizada, fortaleciendo así la propuesta de valor y la diferenciación en el mercado.

Relacionado con las sucesiones, este tema surgió de forma espontánea en las entrevistas al hablar del fallecimiento de familiares. Las experiencias compartidas sobre la complejidad y el costo de los trámites legales revelan una oportunidad concreta para desarrollar productos digitales que faciliten y guíen estos procesos, especialmente para quienes deben enfrentarlos sin asesoría especializada.

En conclusión, la investigación evidencia una oportunidad clara para servicios de planificación patrimonial digital, impulsada por el creciente interés en la protección financiera, la eficiencia tributaria y la asesoría integral. Trusti enfrenta el reto de posicionarse en un mercado aún incipiente, donde deberá ganar confianza, educar al usuario y diferenciarse con una propuesta de valor clara, tecnológica y profesionalmente respaldada.

3 ANÁLISIS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

Para iniciar con el análisis competitivo de Trusti y poder tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, es imperativo comprender las capacidades internas de Trusti y la dinámica del entorno que la desafía constantemente pero también podría llegar a impulsarla si llegara a pertenecer a un clúster. En el caso de Trusti, donde su intención es cambiar paradigmas de la planificación patrimonial utilizando un modelo basado en la tecnología, un análisis estratégico se vuelve crucial. Para esto, se utilizarán diferentes marcos teóricos: el análisis interno mostrará las bases competitivas de la empresa. Posteriormente, el enfoque PESTEL permitirá identificar los factores macroeconómicos que condicionan el desempeño de la empresa para su éxito. La síntesis de ambos análisis permitirá mediante una matriz FODA, tener una visión estratégica para la toma de decisiones.

3.1 Análisis interno

De acuerdo con Porter (1980), las fuerzas que modelan la competencia en un sector no provienen únicamente de los rivales tradicionales, sino también de nuevos entrantes, productos sustitutos, proveedores y clientes. Aplicar este modelo a Trusti es esencial para anticipar amenazas, identificar oportunidades y fortalecer la posición en la cual estará Trusti en el mercado colombiano de planificación patrimonial.

3.1.1 Amenaza por nuevos entrantes

Según Porter (1980), cuando las barreras de entrada son bajas y la rentabilidad de un sector resulta atractiva, nuevos competidores pueden entrar con facilidad, aumentando la rivalidad lo que conlleva eventualmente a una reducción de los márgenes.

Para el caso de Trusti, aunque la propuesta de una plataforma digital de planificación patrimonial es nueva en Colombia, empresas extranjeras que se han mencionado anteriormente en este documento como LegalZoom, ya han probado con éxito estos modelos en otros países, mostrando su replicabilidad. Adicionalmente, el reciente crecimiento de uso de herramientas de automatización y generación de documentos legales mediante IA democratiza el acceso a capacidades tecnológicas, permitiendo a nuevos jugadores ingresar rápidamente al mercado. Trusti deberá anticipar esta dinámica mediante estrategias de diferenciación, fortalecimiento de marca y creación de alianzas estratégicas que eleven las barreras de entrada a nuevos competidores.

3.1.2 Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo con Porter (1980), el poder de los proveedores es elevado cuando estos son pocos, sus productos son insustituibles o el costo de cambio es alto para las empresas.

Para el caso de Trusti, hay 3 proveedores claros con los que tiene interacción y ese poder variará según cada uno de ellos. En el sector tecnológico, el poder de negociación es bajo debido a la alta competencia entre proveedores de infraestructura en la nube, software y servicios de IA que tienen una demanda exponencial en los últimos años. Sin embargo, aunque se tenga un poder de negociación bajo, hay muchas empresas que ofrecen estos servicios y tienen planes escalables y precios competitivos para startups. En el ámbito legal y tributario, Trusti contempla alianzas con empresas especializadas como firmas legales especialistas y Tecafi desde lo tributario. Aunque son empresas relevantes, existen múltiples alternativas en el mercado lo que reduce su poder de negociación. Sin embargo, en el caso de las dos empresas mencionadas anteriormente, se buscará tener una relación de confianza que haga sostenible la alianza en el tiempo. En el ámbito de mercado, plataformas como Google y Meta tienen precios estandarizados y con ellos hay bajo poder de negociación desde el Marketing digital, sin embargo, hay una oferta muy completa de

agencias independientes para desarrollar y desplegar una estrategia de mercadeo lo que le da a Trusti un alto poder de negociación con esas agencias.

3.1.3 Poder de negociación con los clientes

Porter (1980) señala que el poder de los clientes se incrementa cuando tienen muchas opciones, información amplia y sensibilidad al precio.

Los clientes de Trusti, en su mayoría son de clase media hacia arriba y de generaciones X y millennial, poseen una alta sensibilidad al precio y un nivel intermedio de cultura de prevención legal. Existen múltiples alternativas para ellos: desde servicios tradicionales (notarios, abogados de familia) hasta contenidos gratuitos en línea, lo que fortalece su poder de negociación. Sin embargo, Trusti mitiga esta amenaza mediante su diferenciación: combina automatización, validación legal especializada y educación gratuita, lo que genera valor percibido alto con respecto al precio que están pagando. Además, al enfocarse en un segmento desatendido por grandes firmas como Brigard Urrutia, Trusti puede construir lealtad y reducir el poder individual de los clientes mediante un posicionamiento empático, accesible y confiable.

3.1.4 Amenaza de productos sustitutos

Según Porter (1980), la amenaza de sustitutos aumenta cuando existen alternativas que ofrecen soluciones similares a menor costo o con mayor conveniencia.

La principal amenaza sustituta para Trusti no proviene de competidores formales como las firmas tradicionales de abogados o abogados independientes sino de que el país continúe con una baja adopción de la planificación patrimonial, muchos colombianos prefieren omitir la planificación patrimonial, enfrentando luego procesos sucesorales intestados que en un alto porcentaje termina en pleitos judiciales. Adicionalmente, aunque con menos trascendencia, los servicios ofrecidos por las firmas, abogados y notarías que tienen una percepción más confiable

por tener un trato humano hacen parte de los productos sustitutos. Además, pueden llegar a existir modelos legales gratuitos que pueden reforzar la percepción de que pagar por una plataforma legal puede no ser tan indispensable. Para contrarrestar esta amenaza, Trusti debe apostar por una estrategia donde la tecnología y la confianza de tener validación por un abogado especializado sean su principal diferenciador. Además, la educación, empatía y transparencia, posicionan su servicio no solo como un sustituto conveniente, sino que impulsa la concientización de una necesidad urgente en la protección del legado familiar y su correcta planificación.

3.1.5 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad existente, según Porter (1980), depende del número de competidores, el ritmo de crecimiento del mercado, los costos fijos y el grado de diferenciación de los productos o servicios. En el mercado colombiano de planificación patrimonial, la competencia se caracteriza por un nivel de intensidad moderado a alto. Actores tradicionales como Brigard Urrutia y Bernal Abogados dominan el segmento de altos patrimonios, mientras que firmas Muñoz Montilla atienden segmentos con patrimonios más comunes. Sin embargo, la mayoría de estas firmas operan bajo modelos presenciales o con procesos lentos para que puedan ser virtuales lo que las hace poco escalables.

La entrada de Trusti a este mercado, con una plataforma nacional y automatizada, le otorga ventajas competitivas clave: precios accesibles, escalabilidad y agilidad en la entrega de servicios. Sin embargo, en Colombia todavía hay poca adopción hacia la inteligencia artificial como base de seguridad y confianza para procesos legales por lo que la competencia también estará con una desconfianza inherente hacia nuevas marcas legales digitales. Trusti deberá consolidar su propuesta de valor mediante la combinación de tecnología, validación humana de los productos y

construcción progresiva de confianza en el sector, minimizando así la rivalidad directa en su nicho de mercado.

3.1.6 Conclusión del análisis interno

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter muestra que Trusti opera en un entorno competitivo desafiante, complejo y cambiante, donde las principales amenazas provienen de la facilidad de nuevos entrantes debido a bajas barreras de entrada, la alta disponibilidad de sustitutos tradicionales y el poder relativo de los clientes. No obstante, el análisis también muestra oportunidades: el bajo poder de negociación de proveedores tecnológicos, la existencia de un segmento mal atendido, y la posibilidad de diferenciarse mediante una propuesta empática, educativa y tecnológicamente sólida. Entender estas dinámicas permitirá a Trusti diseñar estrategias más sólidas y potentes para capturar valor en el mercado colombiano de planificación patrimonial.

3.2 Análisis externo

Para iniciar con el análisis competitivo, es importante entender el ecosistema en el que operará la empresa antes de entender el segmento escogido y validar los actores principales del mercado. Teniendo en cuenta lo anterior, para comprender los factores clave que influyen en la prestación de servicios legales digitales de planificación patrimonial en Colombia, se realizará el análisis PESTEL, un análisis que “examina factores macroambientales según seis tipos clave: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Estos factores incluyen tanto aspectos de mercado como no de mercado” (Johnson, Scholes & Whittington, 2017, p. 34).

3.2.1 Factores políticos

La estabilidad gubernamental y las políticas públicas son importantes al influir en la forma en la que el gobierno puede mostrar un interés creciente en la estimulación de sectores o industrias enfocados en la tecnología. Tener un gobierno abierto a estimular este tipo de proyectos puede abrir oportunidades de crecimiento con diferentes programas que estimulen esta industria otorgando financiación más barata o abriendo programas de apoyo empresarial. Sin embargo, cambios constantes en los enfoques de diferentes administraciones puede llevar a retrasos en la continuidad de políticas que impulsen el desarrollo. Recientemente, según Sánchez (2025), el Gobierno colombiano ha decretado impuestos temporales a las notarías para atender la crisis humanitaria en el Catatumbo, lo que es un ejemplo claro de cómo una decisión política puede afectar las soluciones digitales que ofrece el proyecto por un incremento de costos notariales.

En contraste, el gobierno colombiano también ha mostrado avances hacia la digitalización mediante diferentes programas, de acuerdo con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, iniciativas como apps.co busca apoyar emprendimientos tecnológicos y promover el desarrollo de soluciones digitales. Sin embargo, la inestabilidad regulatoria, especialmente frente a cambios de gobierno y políticas fiscales, representa un riesgo latente de que este tipo de programas no se repitan. Adicionalmente, aunque se han creado incentivos a la innovación, estos no siempre están dirigidos al sector legal, por lo que Trusti deberá monitorear cambios normativos que puedan afectar directa o indirectamente su operación, como las posibles modificaciones a las tarifas notariales o la digitalización de registros civiles.

3.2.2 Factores económicos

El crecimiento sostenible de la economía colombiana implicaría que más personas logren salir de la pobreza y, a su vez, que la clase media vaya fortaleciéndose, convirtiéndose en un mayor segmento del mercado para los servicios ofrecidos en el proyecto. La economía colombiana

muestra una recuperación progresiva tras la pandemia, recientemente, se ha observado una menor dinámica de la actividad económica como consecuencia de la política monetaria para contener la inflación. Sin embargo, aunque Colombia ha disminuido la pobreza, hay problemas que afectan considerablemente el desarrollo económico de forma transversal, esto lo podemos ver con el índice de Gini, un indicador clave de la desigualdad de ingresos en un país, el cual ha sido objeto de estudio y análisis por diversas organizaciones internacionales. Según datos del Banco Mundial (2023), el índice de Gini en Colombia se situó en 54,8 en el año 2023, siendo el tercer país más desigual del mundo, lo que limita el alcance de soluciones pagas en segmentos más amplios. En la medida en que haya un incremento de la clase media y media alta, habrá mayor demanda por los servicios sofisticados, incluyendo las soluciones legales digitales. Por otro lado, el acceso al financiamiento para emprendimientos ha mejorado gracias al crecimiento de fondos de capital emprendedor y fintechs de crédito en el país, lo que representa una oportunidad para Trusti para su financiación.

3.2.3 Factores Sociales

Culturalmente, en Colombia la planificación patrimonial no es una práctica habitual, pues predomina una relación más reactiva con los asuntos legales, dejándolos a momentos de urgencia. Además, existe cierta resistencia cultural cuando se habla de la muerte o de tomar decisiones anticipadas, lo cual es un obstáculo para productos como los que ofrece Trusti. Sin embargo, las generaciones millennial y X, representan alrededor del 40% de la población total según Euromonitor International (2024), estas dos generaciones que representan gran parte de la población objetivo y son un segmento caracterizado por su creciente adopción tecnológica, muestran mayor apertura a la gestión proactiva de su patrimonio, especialmente si reciben contenidos claros, empáticos y educativos. El crecimiento de la digitalización derivado de la

pandemia del COVID 19, ha generado en términos generales una mayor aceptación hacia servicios en línea, aunque aún persista todavía desconfianza hacia plataformas que gestionan asuntos jurídicos.

3.2.4 Factores tecnológicos

Colombia ha avanzado significativamente en su infraestructura digital, aunque persisten brechas entre zonas urbanas y rurales. La adopción de tecnologías como la inteligencia artificial y la automatización está en crecimiento, especialmente tras la pandemia. Sin embargo, para Trusti, los retos tecnológicos no solo incluyen el desarrollo de la solución, sino también la interoperabilidad con sistemas notariales, la protección de datos sensibles y la ciberseguridad. La falta de estándares digitales unificados en el sector legal puede representar una barrera operativa importante, por lo cual se requerirá flexibilidad tecnológica y cumplimiento normativo riguroso. Según Farrar (2025), la integración de la inteligencia artificial y el análisis legal y toma de decisiones basada en datos son dos de las ocho tendencias que las firmas deben tener en cuenta para el 2025, ambas hacen parte de la tendencia “Legal Tech” que está llevando a todas las firmas del mundo a una adaptación rápida al uso de la inteligencia artificial para automatizar procesos y reducir costos. En Colombia, aunque ya se habla de una tendencia de la innovación usando Legaltech, falta mucho por avanzar.

3.2.5 Factores ecológicos

Si bien el factor ecológico no es determinante en la prestación de servicios legales digitales, la adopción de prácticas sostenibles resulta fundamental para atender las expectativas de usuarios cada vez más conscientes del impacto ambiental. En este contexto, la digitalización de procesos permitirá reducir significativamente la huella de carbono al eliminar la necesidad de impresión de documentos y minimizar la movilidad de clientes y abogados, lo que contribuirá a una menor

demanda de energía y combustibles fósiles, reduciendo así las emisiones de CO₂. Sin embargo, al utilizar servidores para el uso de tecnologías como la inteligencia artificial o la protección de datos personales, Trusti debe garantizar que sus proveedores de infraestructura tecnológica cuenten con certificaciones ambientales y políticas de energía limpia, como los centros de datos sostenibles (green data centers) utilizados por Amazon Web Services. De esta forma, los usuarios jóvenes y conscientes también se sienten identificados con la marca.

3.2.6 Factores legales

Desde el punto de vista del factor legal, es necesario tener presente el marco regulatorio y el cumplimiento normativo. Es esencial garantizar que los servicios digitales cumplan con las regulaciones locales, en especial en áreas como la protección de datos y validación de documentos legales. Por la razón anterior, hay una serie de disposiciones legales principales que se deben cumplir en la prestación de los servicios:

- Propiedad Intelectual: Esto está relacionado con todas las creaciones de la empresa o proveedores hagan parte de los activos intangibles tales como patentes, inventos o software. En esta parte es importante señalar los signos distintivos que están relacionados a las marcas, nombre comercial entre otros signos. Esto es importante durante el desarrollo del proyecto para validar que no se está infringiendo, copiando ninguna marca y una vez elegida una marca y nombre comercial registrarlas ante la Superintendencia de industria y comercio.
- Tratamiento de datos personales: Según Restrepo (2024), “la privacidad es un derecho fundamental y un pilar esencial para el desarrollo de relaciones digitales transparentes y éticas. Lograr un equilibrio entre la innovación tecnológica y la protección de los derechos individuales debe ser una prioridad en la agenda jurídica del país, asegurando que tanto

creadores como usuarios puedan interactuar de manera segura, respetuosa y justa”. El proyecto debe prestar especial cuidado al momento de la recolección de datos para que cumplan todo lo dispuesto por las leyes 1581 de 2012 y del decreto 1377 de 2013 sobre el tratamiento y protección de datos personales, introduciendo consideraciones clave cuando se utilice inteligencia artificial.

- Límites con la competencia: Dentro de las disposiciones legales en Colombia existe el derecho de la competencia e implica una serie de normas que deben ser cumplidas por las empresas. Dentro de las prácticas restrictivas se destacan las indicadas en los artículos 47 y 48 del decreto 2153 de 1992 relacionados con los actos y acuerdos anticompetitivos.
- Estatuto del consumidor: “La ley 1480 del 2011 que hace referencia al estatuto del consumidor busca proteger, educar y proporcionar a los consumidores información adecuada y establece que la autoridad de protección al consumidor es como regla general, la SIC”. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia & MQA Abogados, 2023, p. 50). Este estatuto es fundamental para entender las responsabilidades que tiene el proyecto al ofrecer los diferentes productos y el alcance una vez entregado. Adicionalmente, es clave para entender las disposiciones legales sobre publicidad y promoción, destacando la prohibición de publicidad engañosa y la obligación de la empresa a entregar información veraz y completa sobre los productos ofrecidos.
- Código Civil Colombiano: Este código constituye la base normativa principal para la prestación de los servicios legales de Trusti, ya que regula los actos jurídicos de planificación patrimonial que ofrece la plataforma, como testamentos, sucesiones, poderes, entre otros. En ese sentido, el modelo de negocio de Trusti no busca reemplazar la ley, sino

digitalizar, simplificar y facilitar su cumplimiento para usuarios que requieren orientación jurídica sin los costos ni tiempos de los métodos tradicionales.

- Función notarial: La función notarial en Colombia, regulada por el Decreto 960 de 1970, constituye un componente esencial del entorno legal en el que opera Trusti. Muchos de los servicios de planificación patrimonial que ofrece la plataforma (como sucesiones, capitulaciones, testamentos o poderes) requieren ser formalizados ante notaría para adquirir validez jurídica plena.

En el entorno legal, aunque existe una gran oportunidad, también exige cumplimiento estricto de normativas sobre protección de datos, competencia y la función notarial. Trusti deberá integrar asesoría jurídica continua para adaptarse a cambios regulatorios y evitar riesgos de sanciones.

En conclusión, el mercado colombiano presenta grandes oportunidades, pero también desafíos en la implementación de servicios legales digitales con enfoque en planificación patrimonial. La creciente adopción tecnológica después de la pandemia y una clase media en expansión son razones alentadoras para la inclusión de los servicios. Sin embargo, es crucial realizar una adecuada segmentación para elegir las personas adecuadas que puedan tener un interés genuino en la planificación patrimonial y, adicionalmente, es importante velar por una actualización constante de las regulaciones que puedan afectar los servicios prestados para asegurar el éxito del proyecto.

En un entorno altamente competitivo y terminando de entender el entorno con el análisis PESTEL, es fundamental comprender el mercado y la dinámica de los actores que participan en

él. En este contexto, se han identificado competidores nacionales que ofrecen servicios de planeación patrimonial, los cuales constituyen un punto de referencia clave para analizar las brechas entre la propuesta de valor de la empresa y la oferta existente en el mercado. Este análisis permitirá definir los factores diferenciadores del proyecto y su ventaja competitiva.

3.3 Análisis FODA

Para realizar esto, se implementará un análisis FODA (Humphrey, 1960) con un enfoque competitivo, que no solo evaluará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto, sino que también permitirá una comparación detallada con los principales competidores en cada una de estas dimensiones. A través de esta metodología, se podrá desarrollar un posicionamiento estratégico más sólido, identificando ventajas competitivas y mitigando riesgos potenciales. Este enfoque permitirá comprender la estructura de precios, las estrategias de valor agregado y las oportunidades de innovación en el sector, con el objetivo de diseñar un modelo competitivo para la empresa propuesta en esta tesis, y así concluir todo el análisis de inteligencia competitiva.

Para desarrollar un análisis exhaustivo del mercado de servicios legales en planificación patrimonial, se seleccionaron tres firmas de abogados que han sido mencionadas en el punto anterior con diferentes características en términos de alcance geográfico y tamaño organizacional. Los criterios que fueron elegidos para su selección son los siguientes:

Presencia geográfica: Se incluyeron firmas con cobertura a nivel nacional y otras con alcance local (Bogotá, Cali y Medellín), con el fin de evaluar posibles diferencias en la oferta de los mismos servicios.

Diferencias en tamaño: Se seleccionaron firmas de distintos tamaños con respecto a sus ventas anuales para analizar variaciones en costos, alcance de su oferta y estrategia de comunicación con el usuario.

Enfoque exclusivo en el mercado nacional: Se excluyeron empresas con operaciones internacionales, como LegalZoom, aunque ofrece productos similares, su modelo de negocio no tiene alcance local.

Teniendo en cuenta lo anterior, el análisis FODA arrojó las siguientes conclusiones:

| Factor | Brigard Urrutia | Brunal Abogados | Muñoz Montilla |
|---------------------------|--|---|---|
| Fortalezas | Confianza, reputación, experiencia legal y oferta robusta. Son considerados expertos a nivel nacional. | Confianza, experiencia legal con especialización en derecho de familia. Página web con enfoque educativo. Personalización en la atención. | Precios bajos, pago online, proceso ágil y asesoría por producto y no por hora. |
| Debilidades | Precios altos, poca especialización al ofrecer muchas áreas del derecho. No ofrecen contenido educativo. | Escalabilidad a nivel nacional por capacidad baja de abogados. | Capacidad limitada de atención, atención presencial, poca especialización al ofrecer muchas áreas del derecho. Poca reputación. No ofrecen contenido educativo. |
| Tipo de competidor | Grande con presencia nacional | Pequeño con presencia en Cali, Medellín y Bogotá | Pequeño con presencia en Cali |

Tabla 1: Análisis de los competidores. Elaboración propia.

El análisis comparativo entre las firmas seleccionadas permite identificar elementos clave que fortalecen la propuesta de valor de Trusti. Mientras Brigard Urrutia se destaca por su

reputación y cobertura nacional, presenta limitaciones como costos elevados y una oferta legal poco especializada en derecho de familia, lo que la aleja de segmentos de ingresos medios. Por otro lado, firmas como Muñoz Montilla y Brunal Abogados ofrecen un servicio más accesible y con cierto grado de personalización, pero carecen de escalabilidad, posicionamiento de marca y una estrategia de comunicación clara basada en la educación legal. Esta lectura del entorno competitivo confirma la existencia de un espacio intermedio mal atendido: usuarios con necesidades patrimoniales concretas que buscan orientación confiable, ágil y asequible. Es precisamente en este nicho donde Trusti puede diferenciarse, mediante una solución digital que combine tecnología, especialización jurídica y un lenguaje claro, sin los altos costos o tiempos prolongados del modelo tradicional.

| Factores | Internos | Externos |
|--------------------|--|---|
| Fortalezas | Proceso digital rápido y automatizado. Costos más bajos y predecibles. Facilidad de acceso y disponibilidad 24/7. Uso de material educativo y testimonios reales para atracción de usuarios y generación de confianza. | Crecimiento del mercado Legaltech. Mayor adopción de servicios digitales por generaciones jóvenes. Regulaciones que favorecen la digitalización de servicios legales |
| Debilidades | Falta de contacto humano en comparación con abogados tradicionales. Necesidad de generar confianza en clientes con dudas legales más puntuales. Posibles limitaciones en casos complejos que requieran asesoría más especializada. | Competencia fuerte de firmas tradicionales con prestigio y reputación establecida. Reglas legales que pueden requerir intervención humana en ciertos procesos. Barreras culturales hacia el uso de la IA y planificación. |

Tabla 2: Análisis FODA aplicado a Trusti. Elaboración propia.

A partir de los factores identificados, se comparte un análisis profundo que permite establecer líneas de acción a partir del cruce de variables internas y externas:

- FO (Fortalezas + Oportunidades): La automatización de procesos, los precios predecibles y la disponibilidad continua del servicio permiten aprovechar el crecimiento del LegalTech en Colombia, así como la mayor adopción digital por parte de generaciones más jóvenes. Esto se traduce en una oportunidad concreta para posicionar la plataforma como una alternativa moderna y confiable frente a los modelos tradicionales.
- DO (Debilidades + Oportunidades): Frente a las limitaciones percibidas por la falta de contacto humano, se propone implementar una estrategia híbrida que combine validación legal profesional con atención digital, especialmente para casos que requieran mayor sensibilidad o acompañamiento. Esto permitiría aprovechar el interés creciente por soluciones digitales sin desatender las expectativas de seguridad jurídica. Adicionalmente, cuando se requiere una asesoría más especializada, la plataforma ofrece el servicio Prime.
- FA (Fortalezas + Amenazas): La flexibilidad tecnológica, los precios competitivos y la transparencia en la comunicación permiten contrarrestar el posicionamiento de firmas tradicionales que gozan de una reputación consolidada. En lugar de competir directamente, Trusti puede construir una identidad diferenciada centrada en la experiencia del usuario y en la empatía como eje de su comunicación, y de esta forma ampliar el mercado actual.
- DA (Debilidades + Amenazas): Ante posibles cambios regulatorios o resistencias culturales al uso de inteligencia artificial en el ámbito jurídico, será fundamental integrar un monitoreo legal continuo y protocolos de cumplimiento que le permitan adaptarse rápidamente al marco normativo. Asimismo, se deben reforzar los mecanismos de

confianza a través de testimonios, casos reales y una comunicación pedagógica sobre el uso de la tecnología en servicios legales.

Este cruce estratégico confirma el potencial de Trusti para construir una propuesta de valor clara y competitiva, capaz de responder a las necesidades actuales del mercado y generar una ventaja sostenible basada en la confianza, la accesibilidad y la eficiencia operativa.

El análisis consolidó los principales hallazgos derivados tanto del entorno competitivo como de las capacidades internas de la empresa. Entre sus ventajas destacan la automatización de procesos, la disponibilidad continua del servicio, los costos predecibles y el enfoque educativo, los cuales representan atributos diferenciadores frente a los modelos tradicionales, especialmente en segmentos con alta adopción digital y sensibilidad al precio. Estas características posicionan a Trusti como una opción eficiente para usuarios que buscan soluciones jurídicas ágiles sin incurrir en los costos ni tiempos propios de los canales convencionales.

No obstante, persisten desafíos relacionados con la preferencia por la asesoría personalizada, la desconfianza hacia herramientas automatizadas y las exigencias normativas que aún requieren intervención humana o presencial. Para mitigar estos obstáculos, será clave diseñar una experiencia centrada en generar confianza, apoyada en testimonios reales, lenguaje comprensible, materiales educativos y acompañamiento gradual en etapas sensibles del proceso.

La estrategia comercial, por su parte, debe dirigirse a segmentos desatendidos por las firmas tradicionales, aprovechando la escalabilidad del canal digital para llegar a usuarios fuera de las grandes capitales o que prefieren gestionar sus trámites jurídicos con autonomía, pero con orientación profesional. La transparencia en la comunicación, la simplicidad en la estructura tarifaria y la validación jurídica de los documentos serán determinantes para reducir barreras de adopción.

En conjunto, el análisis FODA sugiere que Trusti puede lograr una ventaja competitiva sostenible si integra adecuadamente la tecnología, el conocimiento legal y el enfoque en el usuario. Su diferenciación no se limita al uso de herramientas digitales, sino que reside en ofrecer una experiencia legal accesible, confiable y profesional para quienes buscan planificar su patrimonio de manera anticipada y con respaldo experto.

3.4 Conclusión

En conclusión, la ventaja competitiva de Trusti no se limita a su propuesta tecnológica, sino que radica en su capacidad para traducir las necesidades del usuario en una experiencia jurídica más accesible, guiada y confiable. Si bien el análisis FODA permitió identificar sinergias entre sus fortalezas internas y las oportunidades del entorno, también evidenció la importancia de implementar estrategias centradas en la confianza, el acompañamiento profesional y la adaptación normativa. De esta manera, Trusti podrá consolidarse como un actor innovador en la planificación patrimonial digital, ampliando el acceso a servicios legales de calidad para nuevos segmentos de la población.

4 PROPUESTA BASE

Consecuente con los resultados obtenidos en el estudio de mercado y tras finalizar un análisis concienzudo de la inteligencia competitiva, se propone la creación de Trusti, una plataforma digital innovadora que busca revolucionar la planificación patrimonial, haciéndola accesible, sencilla y confiable. A través de una experiencia guiada y acompañada por experiencias reales, los clientes pueden estructurar su futuro financiero sin la complejidad ni los altos costos de los métodos tradicionales, protegiendo a sus seres queridos. Las personas podrán elaborar diferentes productos legales a un costo reducido con el apoyo de inteligencia artificial, siempre

con la validación de un abogado. Adicionalmente, para escenarios más complejos, se ofrecerá asesoría con alcance legal, tributario y financiero.

4.1 Propósito de la empresa

En un país donde existe baja concientización de la planificación patrimonial y además es vista como un proceso complejo y poco accesible, Trusti nace con el propósito de promover armonía en las familias cuidando su legado y protegiendo su bienestar.

4.2 Valores de la empresa

El compromiso de Trusti con sus usuarios está fundamentado en tres pilares esenciales que guiarán la estrategia, operación y comportamientos de cada integrante del equipo:

- Ponemos tus anhelos en primer lugar: Trusti entiende que cada persona tiene diferentes motivaciones y metas. Por esa razón, su enfoque está en soluciones que respondan a necesidades individuales garantizando un servicio alineado con los intereses de cada usuario.
- Entendemos con empatía tus necesidades: La planificación patrimonial sigue siendo un tema “tabú” dentro de las conversaciones de las familias y puede generar incertidumbre y preocupación. Por esa razón, a través de la UX se prioriza una comunicación clara, accesible y humana, asegurando que cada usuario se sienta acompañado y comprendido en el proceso mostrando casos de éxito con personas reales que puedan generar esa tranquilidad esperada.
- Nuestro compromiso es contigo y el futuro de los tuyos: Trusti busca crear un impacto duradero en la vida de las personas para que puedan tener tranquilidad y seguridad financiera para que los seres queridos construyan un futuro sólido y protegido.

Calidad, compromiso, transparencia y adaptabilidad son atributos fundamentales que toda empresa debe garantizar en su oferta de valor. Sin embargo, la diferenciación competitiva que tiene Trusti a través de sus tres comportamientos refuerzan la propuesta de valor y la hace diferenciarse frente a otras plataformas basadas en “legaltech” y sobre todo con respecto a las firmas tradicionales. La combinación de accesibilidad digital junto con un enfoque centrado en el usuario con una estrategia educativa robusta permitirá a Trusti consolidarse como un actor clave en la industria legal respondiendo a las nuevas expectativas del mercado que cada vez es más cambiante.

4.3 Declaración de la estrategia

De acuerdo con Collins y Rukstad (2008), cualquier declaración de estrategia debe empezar con una definición de objetivo, para que de esta forma se pueda conocer su alcance y por último su ventaja competitiva. Teniendo en cuenta lo anterior, se abordará cada paso de la estrategia para tener la estrategia consolidada.

4.3.1 *Objetivo estratégico*

Para el 2030 habremos cambiado la vida de miles de familias, protegiendo su futuro y creando una sociedad más solidaria, donde la tranquilidad, unidad y prosperidad sean el legado para próximas generaciones.

4.3.2 *Alcance*

Según Collins y Rukstad (2008), el alcance de una empresa abarca tres dimensiones: cliente u oferta, ubicación geográfica e integración vertical. En base a esto, Trusti se enfoca en personas que tengan mayor afinidad hacia la planificación patrimonial que se encuentren en un rango de edad entre 30 y 55 años, edad donde son más adeptos a la tecnología. El enfoque está en todo el país, donde hay un mercado en crecimiento debido a un mejor conocimiento de planificación,

aunque todavía con muchos retos. A futuro, Trusti tiene el potencial de poder expandirse a otros países latinoamericanos con sistemas legales similares aprovechando la escalabilidad digital. La integración vertical está enfocada en la digitalización del proceso legal usando la IA para su generación reduciendo costos, asesoría integral desde diferentes frentes y, por último, la gestión del proceso legal, donde termina todo el proceso coordinando con notarías y entidades legales para completar los tramites cuando se requiera.

4.3.3 Ventaja Competitiva

Trusti se diferencia de las firmas tradicionales en múltiples aspectos que le permite ofrecer una solución accesible, personalizada y escalable en la gestión patrimonial de las personas:

4.3.3.1 Accesibilidad y digitalización: Las firmas tradicionales operan con procesos lentos, costosos y enfocados en un segmento de alto valor. Trusti, en cambio, busca democratizar el acceso a la planificación patrimonial mediante la automatización con IA permitiendo generar documentos legales de forma rápida y precisa, reduciendo tiempo y costos. También ofrece disponibilidad en cualquier momento para atender y recibir consultas con la información necesaria para la generación de documentos y, por último, tenemos precios transparentes establecidos por producto, sin cobros por hora en los documentos sencillos y con la posibilidad de consultar cualquier duda con respecto al documento recibido.

4.3.3.2 Escalabilidad y alcance: El modelo digital le permite a Trusti a miles de personas simultáneamente sin la limitación geográfica de las firmas tradicionales, esto permite en gran medida, tener un crecimiento sostenible sin necesidad de incrementar en la misma proporción los gastos fijos.

4.3.3.3 Experiencia integral: Mientras que las firmas tradicionales buscan enfocarse únicamente en el aspecto legal, Trusti a través de su oferta “Trusti Prime” ofrece una visión

más integral de la gestión patrimonial al poder hacer una planificación patrimonial teniendo en cuenta estrategias de inversión y optimización fiscal para maximizar los beneficios patrimoniales y un menor impacto a sus beneficiarios o herederos. Los usuarios reciben información clave para tomar decisiones preventivas desde las tres áreas especializadas.

4.3.3.4 *Confianza y educación:* Las firmas de abogados suelen comunicarse de una forma compleja y poco familiar con clientes que tienen conocimientos muy bajo en esta área. Trusti buscará a través de ejemplos claros, sencillos y reales concientizar y educar a las personas en la gestión patrimonial. Buscará ser un aliado de los Baby Boomers y Millenials para que estas conversaciones dejen de ser “Tabú” en los hogares y que de esta forma sientan confianza con la empresa.

Trusti no es únicamente una plataforma legal, sino una transformación en la forma en que se concibe la planificación patrimonial. Con su propuesta basada en educación, concientización, tecnología y asesoría integral, redefine la manera en que los colombianos protegen su futuro.

5 ESTRATEGIA DE MERCADEO

5.1 Objetivo de mercadeo

Desarrollar el lanzamiento y posicionamiento de la marca Trusti como un aliado digital confiable e innovador que facilite la planificación patrimonial, con el objetivo de alcanzar un 0.3% de reconocimiento de marca en su público objetivo dentro del primer año de operación y lograr ventas totales de \$1.150 millones de pesos colombianos en el mismo periodo. La estrategia estará orientada a promover la armonía familiar, la transparencia, la confianza y la protección

patrimonial, con el propósito de asegurar la continuidad del bienestar financiero y la unidad familiar como legado para las futuras generaciones.

5.2 Productos

Trusti facilitará a los usuarios la generación de documentos legales fundamentales para la planificación patrimonial, como testamentos, sucesiones y fideicomiso civil, garantizando un proceso accesible, eficiente y seguro. Su enfoque integral no solo permite planificar en vida la distribución del patrimonio, sino que también brinda acompañamiento en el proceso sucesorio tras el fallecimiento del usuario. Adicionalmente, la plataforma contará con dos productos adicionales que complementarán la oferta completa, el primero es la elaboración de poderes que son necesarios para distintos procesos legales, el segundo es la elaboración de procesos de compraventa de inmuebles. A continuación, se presenta la descripción de cada uno y su proceso si así lo requiere:

- Testamento: Según García-Herreros Castañeda (2015, p. 131), basado en el código civil, el testamento es “un acto más o menos solemne en que una persona dispone de todo o de una parte de sus bienes para que tenga pleno efecto después de sus días, conservando la facultad de revocar las disposiciones contenidas en él mientras viva”. El producto que ofrece Trusti es aquel que es escrito y que debe otorgarse ante notario y testigos (C.C. art 1070) en caso de que sea abierto, esa facultad de testar es indelegable (C.C. art 1060) por lo que no se podrá hacer a través de apoderado. Trusti ofrece la creación del documento que tenga la información necesaria para ser un testamento y se asegura la revisión por parte de un abogado, esto se hará independiente al tipo de testamento que quiera hacer ante la notaría, los cuales son, el testamento abierto es el acto en el que el testador hace sabedor al notario y los 3 testigos de sus disposiciones (C.C. art 1072), el testamento cerrado es el acto en el que el testador

- presenta al notario y 5 testigos una escritura cerrada, declarando de viva voz y de manera que el notario y los testigos lo vean, oigan y entiendan que en aquella escritura se contiene su testamento (C.C. art 1080).
- Sucesiones y liquidación de sociedad conyugal: Según el código civil (C.C. art 1008), “se sucede a una persona difunta a título universal o singular”. Adicionalmente, según García-Herreros Castañeda (2015, p. 147) “en el entendido de que la herencia constituye una comunidad de bienes que puede ser liquidada por quienes la integran, a condición de que estén de acuerdo no sólo respecto de los bienes que conforman la masa, sino respecto de la forma como esos bienes han de distribuirse entre ellos”. Trusti se enfocará en las sucesiones universales que no tengan involucrados menores de edad dentro de los herederos y estas sucesiones pueden ser testadas o intestadas. Esto conllevará una serie de requisitos y documentos necesarios para llevarse a cabo, Trusti entrega todos los documentos necesarios por los herederos y firmado por un abogado que actúa como profesional que asiste jurídicamente el trámite, lo cual es obligatorio por ley, ese documento estará firmado por el abogado en calidad de redactor y responsable jurídico, sin necesidad de apoderamiento por lo que para presentarlo en notaría solo es necesaria su firma y copia de tarjeta profesional.
 - Fideicomiso Civil: Según el código civil (C.C. art 794), “Se llama propiedad fiduciaria la que está sujeta al gravamen de pasar a otra persona por el hecho de verificarse una condición. La constitución de la propiedad fiduciaria se llama fideicomiso. Este nombre se da también a la cosa constituida en propiedad fiduciaria. La traslación de la propiedad a la persona en cuyo favor se ha constituido el fideicomiso, se llama restitución”. Trusti dispondrá del entendimiento e interpretación legal del código civil

- para ofrecer este producto y que, de esta forma, las personas puedan acercarse a la notaría con los documentos necesarios para que sea constituido. Este proceso no necesita la presencia de un abogado ni su firma, sin embargo, Trusti asegurará la revisión del documento por parte de un abogado antes de ser entregado al cliente.
- Elaboración de poderes especiales: Según el código civil (C.C. art 2142), “el mandato es un contrato en que una persona confía la gestión de uno o más negocios a otra, que se hace cargo de ellos por cuenta y riesgo de la primera. La persona que concede el encargo se llama comitente o mandante, y la que lo acepta apoderado, procurador, y en general mandatario”. Trusti realiza el documento por el cual prueba la existencia del mandato para diferentes solicitudes tales como sucesiones, compra y venta de inmuebles, poder general para actos notariales, entre otros.
 - Promesa de compraventa de inmuebles: Según el código civil (C.C. art 2142), “La compraventa es un contrato en que una de las partes se obliga a dar una cosa y la otra a pagarla en dinero. Aquélla se dice vender y ésta comprar. El dinero que el comprador da por la cosa vendida se llama precio”. Trusti a través de un abogado y apoyado con la inteligencia artificial elabora el documento de promesa de compraventa y se le entrega al cliente para que pueda acercarse junto a su contraparte a una notaría para realizar las firmas ante un notario.

Para los productos ofrecidos por Trusti, se contempla un flujo de corrección que permite al cliente devolver el documento entregado en caso de que la notaría realice observaciones o solicite ajustes. Este proceso se enmarca en lo que, desde la gestión operativa, se conoce como logística inversa, entendida como la devolución de bienes o servicios hacia el

proveedor para su revisión, modificación o reprocesamiento (Rogers & Tibben-Lembke, 1998).

5.3 Servicios

Trusti Prime es un servicio de asesoría patrimonial especializada, diseñado para ofrecer a los clientes una solución integral y robusta que va más allá de las alternativas tradicionales de planificación legal de las firmas tradicionales. Este servicio está dirigido a personas que buscan estructurar su patrimonio de manera eficiente, protegiendo sus intereses personales y familiares desde una perspectiva legal, tributaria y financiera.

El proceso se inicia cuando el cliente, buscando estructurar su patrimonio de manera eficiente y considerando las particularidades de su contexto personal y familiar, opta por el servicio Trusti Prime dentro de la plataforma. A partir de este momento, el cliente diligencia un formulario que recopila información esencial sobre su situación familiar, el valor de su patrimonio, sus preocupaciones principales y su intención específica de planificación patrimonial. Esta etapa preliminar permite a los profesionales de Trusti conocer el contexto y los objetivos del cliente.

Posteriormente, el cliente puede agendar una sesión virtual de asesoría, en la que participaran tres especialistas de diferentes campos:

- Abogado experto en gestión patrimonial
- Asesor tributario y contable
- Asesor certificado de inversiones

Estos tres profesionales revisarán, previa a la reunión con el cliente, la información proporcionada, con el fin de que la sesión sea precisa, personalizada y de alto valor para el cliente. Durante la sesión, después de escuchar a la persona y confirmar las razones del porqué quiere

hacer la planificación patrimonial y sus preocupaciones, se presentará una recomendación concreta sobre la figura legal más adecuada para el cliente procurando que sea fiscalmente eficiente, eficaz en la protección jurídica de los bienes y su paso hacia los herederos y óptima en términos de rentabilidad para el patrimonio.

Al finalizar la asesoría, dependiendo del resultado de la reunión, el cliente recibirá un documento de resumen que recopila el análisis realizado y las sugerencias planteadas. Adicionalmente, dispondrá de un canal de consulta durante un mes, a través del cual podrá dirigir preguntas específicas a cualquiera de los especialistas sobre la solución propuesta.

Trusti Prime se limita a ofrecer un concepto de planificación patrimonial basado en la información suministrada en la asesoría. Trusti no ejecuta directamente la estrategia de implementación. Para esto, si el cliente desea llevar a cabo acciones posteriores, como la constitución de una sociedad por acciones simplificada (SAS) o la implementación de estructuras fiduciarias complejas, será remitido a las firmas aliadas de abogados o asesores tributarios, con quienes Trusti mantiene alianzas. En estos casos, el valor previamente pagado por la asesoría de Trusti Prime será descontado del costo de los servicios contratados con dichas firmas aliadas, para que sea atractivo para los clientes contar con esa asesoría inicial y continuar con la implementación.

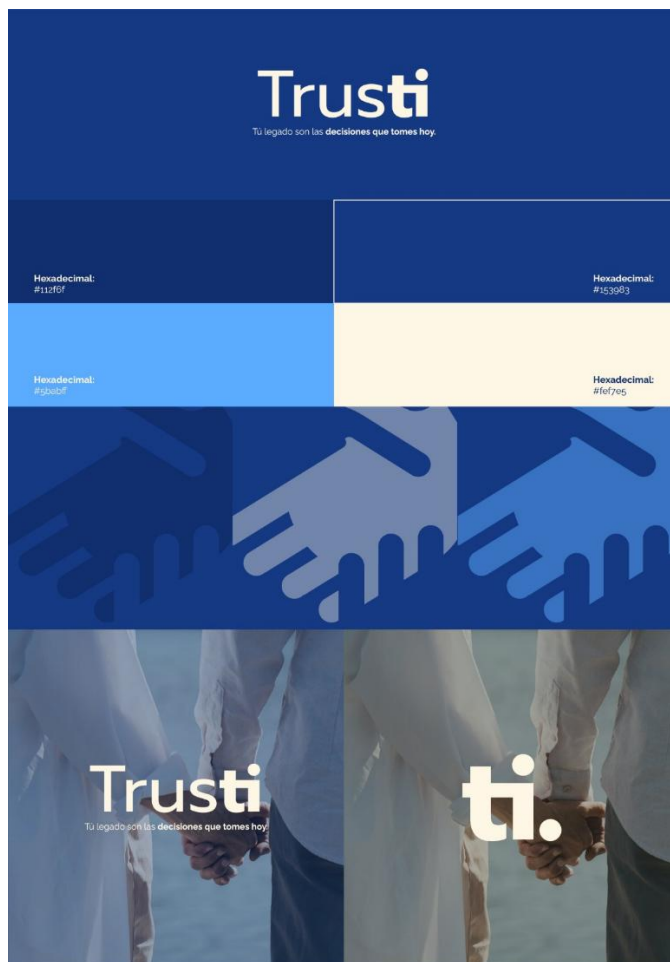
Con este enfoque, Trusti se posiciona como un jugador clave en este mercado para la toma de decisiones patrimoniales estratégicas, diferenciándose claramente de las firmas legales tradicionales mediante una asesoría integral, accesible, estructurada y centrada en el cliente.

5.4 Marca

Con el objetivo de generar confianza y fortalecer el propósito central del proyecto, enfocado en la protección del legado familiar, nace Trusti. Este nombre fusiona el concepto de

“Trust”, que simboliza seguridad, respaldo legal y confianza, con una identidad cercana y accesible, reflejando la facilidad de uso y la modernidad del servicio. Trusti busca ofrecer una solución innovadora para la planificación patrimonial, garantizando la correcta distribución del patrimonio y la continuidad del bienestar familiar de manera sencilla y eficaz.

En el proceso de desarrollo de la identidad de marca, se trabajó en conjunto con una experta en diseño de experiencia de usuario para definir una propuesta visual y conceptual alineada con los valores de confianza, seguridad y accesibilidad. Como resultado de este proceso, se diseñó un bosquejo preliminar tanto para la página web como para la imagen de la marca, el cual se presenta en la ilustración 7.



5.5 Canales de distribución

El éxito en la adopción de una herramienta digital para la planificación patrimonial depende en gran medida de su estrategia de distribución. Dado su carácter digital, la plataforma debe contar con canales de distribución eficientes que faciliten el acceso a los usuarios y potencien su posicionamiento en el mercado. A continuación, se presentan los principales canales de distribución aplicables a este tipo de herramienta:

- **Plataforma web propia:** El desarrollo de un sitio web oficial constituye el principal canal de distribución de la herramienta, permitiendo a los usuarios acceder de forma directa y sencilla. Este canal se estructura en función de un modelo de negocio que contempla un acceso gratuito con funcionalidades básicas e integrará material educativo actualizado sobre planificación patrimonial, lo que facilitará la construcción de una comunidad activa y el posicionamiento del sitio como un recurso permanente para mantenerse informado sobre las mejores prácticas y novedades del sector. La incorporación de sistemas de pago en línea será fundamental para garantizar la monetización eficaz del servicio.
- **Estrategia de marketing digital y comercio electrónico:** La distribución digital debe complementarse con una estrategia de marketing digital basada en SEO y SEM para mejorar la visibilidad en motores de búsqueda. Asimismo, la presencia en redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn será clave para atraer y educar a clientes potenciales. Además, se pueden establecer alianzas con plataformas Fintech o servicios legales en línea que faciliten la integración del producto en ecosistemas financieros digitales.

- Alianzas con corredores de seguros: La herramienta puede integrarse dentro de los servicios ofrecidos por corredores de seguros, quienes pueden promocionarla como un valor agregado para sus clientes. Modelos de distribución a través de afiliaciones o suscripciones conjuntas permitirían ampliar el alcance del producto dentro de mercados con una necesidad latente de planificación patrimonial.
- Convenios con firmas de abogados: Establecer acuerdos con firmas legales permitiría que estos profesionales recomienden el uso de la herramienta a sus clientes.

Implementar una estrategia omnicanal que combine estos métodos permitirá maximizar el alcance de la herramienta digital, optimizando su adopción y facilitando el acceso de los usuarios a soluciones efectivas para la gestión de su patrimonio.

5.6 Estrategia de precios

Para Trusti se ha planteado una estrategia de precios diferenciada para cada uno de los productos y servicio ofrecidos. Esta estrategia se definió a partir de una investigación de mercado enfocada en el análisis de los esquemas de cobro utilizados por firmas de abogados y en entrevistas realizadas con abogados independientes que prestan servicios similares. Se identificó que no existe un único criterio para establecer honorarios: algunos profesionales cobran un porcentaje sobre el valor del patrimonio, mientras que otros consideran las horas invertidas, en función de la complejidad de cada caso.

Dado el modelo de Trusti, que apalanca la automatización de procesos mediante el uso de inteligencia artificial y busca ofrecer un servicio claro, accesible y centrado en el usuario, se propone manejar precios más competitivos que los de las firmas tradicionales. A continuación, se describe la estrategia de precios para cada producto y servicio:

- Sucesiones: Se establece un esquema tarifario basado en el valor del patrimonio. El primer rango se definió tomando como referencia el valor aproximado de una vivienda de interés social (VIS) en Colombia, buscando ofrecer un costo accesible para familias cuyo patrimonio se encuentra en este segmento:
 - Si el patrimonio se encuentra entre 100 a 300 millones de pesos colombianos, se cobrará una tarifa única de 1,2 millón de pesos. Este valor corresponde al 1,2% de 100 millones de pesos, porcentaje que se definió teniendo en cuenta que en el mercado un abogado suele cobrar entre el 1 % y el 5 % del valor del patrimonio.
 - Si el patrimonio supera los 300 millones de pesos, se aplicará un cobro del 1,5 % sobre el valor del patrimonio.
- Testamentos y Fideicomiso civiles: El servicio se segmenta según la declaración de bienes:
 - Si no se declaran bienes, se cobrará una tarifa fija de 300.000 pesos colombianos.
 - En caso de que el cliente desee declarar bienes y realizar asignaciones especiales, es requerido entonces una asesoría especializada debido a la mayor complejidad del proceso, en este caso se le recomendará optar por el paquete de asesoría Trusti Prime.
- Poderes: se estableció una tarifa única de 70.000 pesos colombianos por la generación de poderes.
- Promesa de compraventa: Solo aplicará para la elaboración de promesas de compraventa sencillas, es decir, aquellas que no involucren inmuebles con problemas jurídicos o partes extranjeras, se empleará una tarifa fija de 350.000 pesos colombianos.

- Servicio Prime: se estableció una tarifa única de 600.000 pesos colombianos por la asesoría prime, valor que refleja la alta especialización de los profesionales involucrados y el nivel de personalización ofrecido.

Esta estructura de precios busca equilibrar accesibilidad y sostenibilidad financiera, permitiendo que un mayor número de personas pueda acceder a servicios de planificación patrimonial de alta calidad.

5.7 Estrategia de comunicaciones de mercadeo

5.7.1 *Definición de la estrategia de comunicación*

Para definir la estrategia de comunicación se establecen los siguientes puntos:

- Objetivos de la estrategia de comunicación de mercadeo: Posicionar a Trusti como el aliado digital confiable en Colombia para la planificación patrimonial, transmitiendo de manera clara y consistente el respaldo legal, seguridad y protección del legado familiar.
- Público objetivo: Personas con mayor afinidad hacia la planificación patrimonial que se encuentren en un rango de edad entre 30 y 55 años.

En la ilustración 8 se presenta el buyer persona, indicado para Trusti.

Juan Martínez

| | |
|---------------------|--|
| EDAD | 40 años |
| SEXO | Hombre |
| PAÍS | Colombia |
| EDUCACIÓN | Universidad |
| TRABAJO | Ejecutivo en una empresa de tecnología |
| ESTADO CIVIL | Casado |

Comportamiento de compra

Prefiere plataformas con interfaces intuitivas, dispuesto a pagar por servicios que ofrezcan valor agregado y simplifiquen procesos, busca reseñas y toma decisiones de compra basadas en confiabilidad y seguridad de la plataforma.

Metas

Equilibrio entre sus intereses personales y laborales, crecimiento, desarrollo personal y garantizar la seguridad financiera y el bienestar de su familia en caso de imprevistos.

Intereses

Compartir tiempo en familia, explorar lugares nuevos, realizar algún tipo de deporte y mantenerse actualizado en noticias y nuevas tendencias.

Valores

- Transparencia y honestidad
- Seguridad y confianza
- Responsabilidad y previsión financiera

Ilustración 8: Elaboración propia

- **Acciones esperadas:** La acción esperada de la comunicación es que el público comprenda la importancia de la planificación patrimonial y descubra que, gracias a la tecnología, existe una solución accesible, rápida y asequible para gestionar su legado. Se pretende desmitificar la creencia de que estos servicios son exclusivos para grandes patrimonios, demostrando que cualquier persona con bienes y responsabilidades familiares puede beneficiarse de una adecuada planificación.

La comunicación debe generar curiosidad y confianza en la plataforma, incentivando a los usuarios a visitar la página web, explorar los servicios ofrecidos y reflexionar sobre la necesidad de organizar su patrimonio de manera proactiva. Dado que se trata de un servicio que requiere una

decisión informada, el enfoque será el de educar al público y posicionar la plataforma como la opción confiable y eficiente cuando decidan tomar acción.

- Tono de la comunicación: El tono de la comunicación debe reflejar la esencia de Trusti, una marca confiable, cercana y moderna que acompaña a las personas en la planificación de su patrimonio. Dado que este es un tema que muchos desconocen o consideran complicado, es fundamental que el mensaje transmita tranquilidad y que la información sea clara y accesible.

Para lograrlo, la comunicación de Trusti se basará en los siguientes principios:

- Cálido y empático: Planificar el futuro puede ser un proceso abrumador, por lo que el tono debe transmitir cercanía y acompañamiento. Los usuarios deben sentir que alguien está de su lado, guiándolos paso a paso sin presionarlos.
- Tranquilizador y confiable: Hablar de patrimonio y herencias suele generar dudas e incertidumbre. La comunicación debe transmitir seguridad, mostrando que este proceso no solo es necesario, sino que también puede ser simple y accesible con la herramienta adecuada.
- Claro y didáctico: Para muchas personas, este será su primer acercamiento al tema, por lo que el lenguaje debe ser sencillo y libre de tecnicismos innecesarios. La meta es que cualquiera pueda entender la importancia de la planificación patrimonial y motivarse a tomar acción.
- Profesional pero cercano: Es importante equilibrar la seriedad del tema con una comunicación amigable. Queremos proyectar confianza sin sonar rígidos ni impersonales, asegurando que cada mensaje refleje la credibilidad y el respaldo de expertos en el área.

- Recompensas prometidas: La recompensa que prometemos a nuestros usuarios es doble, conocimiento y tranquilidad. Por un lado, la educación sobre planificación patrimonial es un beneficio inmediato, permitiendo a las personas comprender su importancia y tomar decisiones informadas, incluso sin necesidad de adquirir un servicio. Para muchos, esta puede ser la primera vez que conocen sobre el tema, y nuestra comunicación facilita el acceso a información valiosa que derriba mitos y muestra cómo cualquier persona puede organizar su patrimonio de manera sencilla y accesible. Por otro lado, ofrecemos la tranquilidad que surge al tener un plan claro y estructurado para el futuro. Esta seguridad se respalda con inteligencia artificial entrenada en planificación patrimonial, junto con la supervisión de profesionales en el área legal. De esta manera, garantizamos que las soluciones sean precisas, confiables y estén alineadas con las necesidades de los usuarios.
- Momentos y lugares de mayor receptividad: El grado de conciencia sobre la importancia de la planificación patrimonial se intensifica en contextos donde se experimenta la pérdida de un ser querido. Esta situación, especialmente cuando no existen herederos forzosos, frecuentemente desencadena procesos prolongados y conflictivos relacionados con la distribución de la herencia. En este contexto, espacios como las funerarias adquieren una relevancia significativa, ya que están involucrados en uno de los momentos de mayor vulnerabilidad emocional del individuo, siendo el primer punto de apoyo e información esencial para enfrentar la situación.
- Idea clave y concepto creativo: La idea clave de la comunicación de Trusti es transmitir la importancia de la planificación patrimonial como un acto preventivo y empoderado, que no solo protege el legado familiar, sino que también ofrece tranquilidad y seguridad

para el futuro de tus seres queridos. El concepto creativo se centra en el lema "Tu legado son las decisiones que tomes hoy", que invita a la audiencia a reconocer la importancia de actuar en el presente para construir un futuro sólido y protegido.

5.7.2 Plan de comunicación

Atendiendo la estrategia del negocio, se ha definido que el plan de comunicación de la marca se ejecutará principalmente en plataformas digitales y mediante interacción directa. Este plan se enfocará en la generación de reconocimiento de marca y la adopción del producto en su fase inicial, mediante tácticas de comunicación digital, alianzas estratégicas y estrategias de educación dirigidas a segmentos de mercado con mayor afinidad hacia la planificación patrimonial.

| Etapa | Medio | Acciones | Indicadores Claves (KPIs) |
|---------------|---|--|---|
| Awareness | Redes sociales (Facebook, LinkedIn, Instagram y YouTube). | Publicación de contenido educativo e interactivo (infografías, videos cortos, stories). | Engagement (likes, comentarios, shares), alcance, crecimiento de seguidores |
| | Podcasts y radio | Apariciones en medios de comunicación especializados en finanzas, emprendimiento y bienestar familiar, mediante storytelling con casos reales para generar identificación. | Alcance, menciones, feedback, shares, calidad de la cobertura |
| Consideración | Página Web y Blog | Contenido educativo, guías y artículos sobre planificación patrimonial. | Visitas web, tiempo en página, tasa de conversión, ranking SEO |
| | Colaboración con Influencers | Publicaciones patrocinadas con influencers del sector (finanzas, legal, bienestar familiar). | Engagement, incremento de seguidores, menciones, ROI |

| | | | |
|---------------|---|--|---|
| | Webinars y Eventos Gratuitos | Organización de eventos online y talleres educativos sobre planificación patrimonial y prevención. | Asistencia, interacción, generación de leads, satisfacción del evento |
| Compra | Google Ads y Retargeting | Campañas de búsqueda y retargeting para captar usuarios que buscan soluciones de planificación patrimonial. | CTR, coste por clic (CPC), tasa de conversión, ROI |
| | Alianzas con Corredores de Seguros y Funerarias | Colaboraciones para realizar eventos conjuntos, campañas cruzadas y promociones compartidas. | Número de alianzas, referidos, asistencia a eventos, conversiones provenientes de alianzas |
| | Página Web y Blog | Formulario guía para el diagnóstico patrimonial de cada persona | Número de personas que llenan el formulario y deciden comprar algún producto del portafolio |
| Retención | Newsletter / Email Marketing | Boletines periódicos con contenido educativo, actualizaciones y novedades. | Tasa de apertura, tasa de clics, número de suscriptores |
| | Chatbot | Implementar respuestas ágiles a cada cliente | Interacciones |
| | Comunidad en Línea | Foros o grupos en redes para discusión, resolución de dudas y fomento de la interacción. | Número de miembros activos, interacciones y feedback en la comunidad |
| Recomendación | Testimonios y Casos de Éxito | Difusión de experiencias positivas y casos de éxito de clientes a través de reseñas en redes sociales y sitios de opinión. | Número de testimonios, tasa de conversión, Net Promoter Score (NPS) |

Tabla 3: Elaboración propia.

5.7.3 Presupuesto de mercadeo

Para implementar el plan de comunicación y alcanzar el objetivo de posicionar a Trusti como el aliado digital de referencia en Colombia para la planificación patrimonial, se ha

establecido el siguiente presupuesto. Este financiamiento permitirá ejecutar estrategias integrales de marketing, publicidad y relaciones públicas, esenciales para lograr un reconocimiento y adopción efectivos en el mercado.

| Acción / Medio | Descripción | Costo Anual Aproximado (COP) |
|--|--|-------------------------------------|
| Publicidad en Redes Sociales (Facebook, Instagram) | Campañas de pauta para generar reconocimiento y tráfico (segmentación demográfica y por intereses). | \$ 10.000.000 |
| Publicidad en LinkedIn | Campañas dirigidas a públicos profesionales y empresas (consideración y compra). | \$ 10.000.000 |
| Google Ads (Búsqueda y Display) | Campañas orientadas a captar usuarios que buscan servicios de planificación patrimonial y/o documentos legales. | \$ 12.000.000 |
| Creación y Mantenimiento de Medios Propios | Diseño y hosting de la página web, blog, optimización SEO, email marketing y manejo de redes sociales (orgánicas). | \$ 12.000.000 |
| Producción de Contenido Educativo | Creación de artículos, infografías, videos explicativos, podcasts propios, webinars y otros recursos formativos. | \$ 10.000.000 |
| Colaboración con Influencers | Publicaciones patrocinadas con expertos en finanzas, legal o bienestar familiar, para impulsar awareness y credibilidad. | \$ 15.000.000 |
| Alianzas Estratégicas (Corredores, Funerarias, etc.) | Materiales co-brandeados, eventos conjuntos, capacitaciones para públicos específicos y campañas cruzadas. | \$ 6.000.000 |
| Participación en Podcasts Externos | Entrevistas, menciones o patrocinios en podcasts de finanzas, emprendimiento, etc. | \$ 10.000.000 |
| Publicidad en Medios Tradicionales (Radio Local) | Paquetes de cuñas radiales o menciones en programas de interés general o financiero. | \$ 12.000.000 |
| Eventos y Webinars (Online u Offline) | Organización de talleres y charlas sobre planificación patrimonial, invitación de expertos y aliados. | \$ 6.000.000 |
| Fondo de Contingencia | Reserva para cubrir imprevistos en la campaña (ajustes de pauta, incremento de tarifas publicitarias, optimizaciones, etc.). | \$ 6.000.000 |
| Total | | \$ 109.000.000 |

Tabla 4: Presupuesto de mercado. Elaboración propia.

6 DISEÑO TÉCNICO Y OPERATIVO

Trusti es una plataforma digital diseñada para cambiar la forma en la que los colombianos perciben la planificación patrimonial, haciéndola más accesible, sencilla y confiable. Combinando la inteligencia artificial, automatización y finalizando con una validación legal por parte de un abogado, se permite ofrecer soluciones eficientes para la gestión del patrimonio de manera escalable y segura. Este punto detalla el diseño técnico y operativo de la plataforma, abordando desde la infraestructura tecnológica hasta la experiencia del usuario, con el fin de garantizar un servicio óptimo, fácil de usar y alineado con los objetivos de Trusti.

6.1 Diseño de los procesos claves

La herramienta principal utilizada para realizar el diseño de los procesos claves de Trusti es el *Service Blueprint*, herramienta que permite visualizar las interacciones de los usuarios con los procesos internos. Esto facilita la optimización del servicio, mejorando la eficiencia operativa y alineando la tecnología con la experiencia que recibe el usuario en la plataforma, asegurando una comunicación clara y procesos simples para ellos. Sin embargo, aunque exista un *Service Blueprint* para la compañía, como complemento, se realizó una “Customer Journey Map” sencillo para la adquisición de uno de los productos del portafolio y otro para la opción de asesoría “Prime”. Esto ayudará al entendimiento general de los procesos establecidos en el Service Blueprint.

Customer Journey Map (Productos)

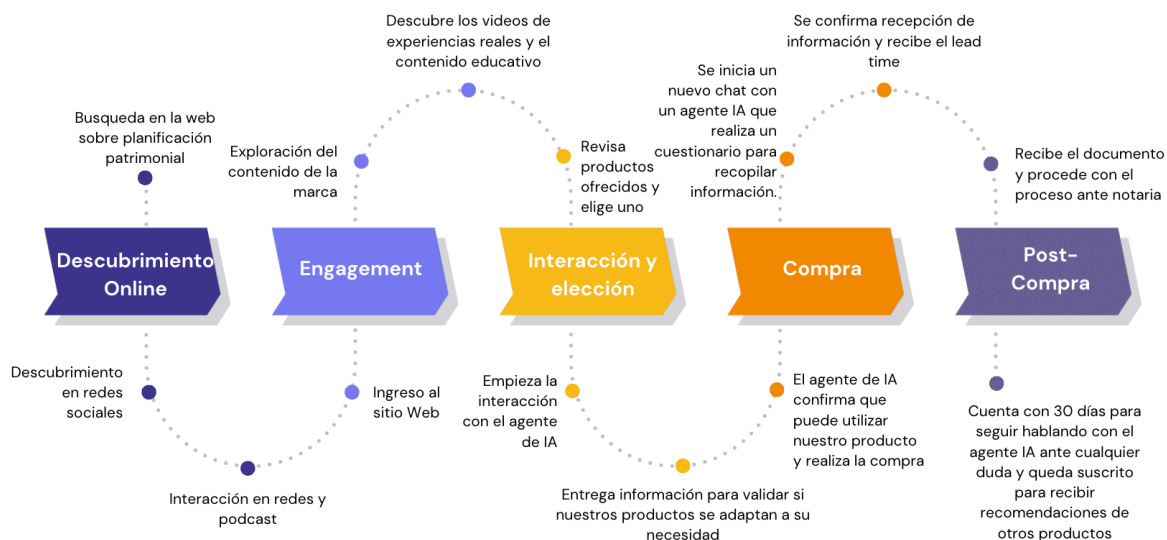


Ilustración 9: Customer Journey Map para los productos ofrecidos por Trusti

Customer Journey Map (Servicio)

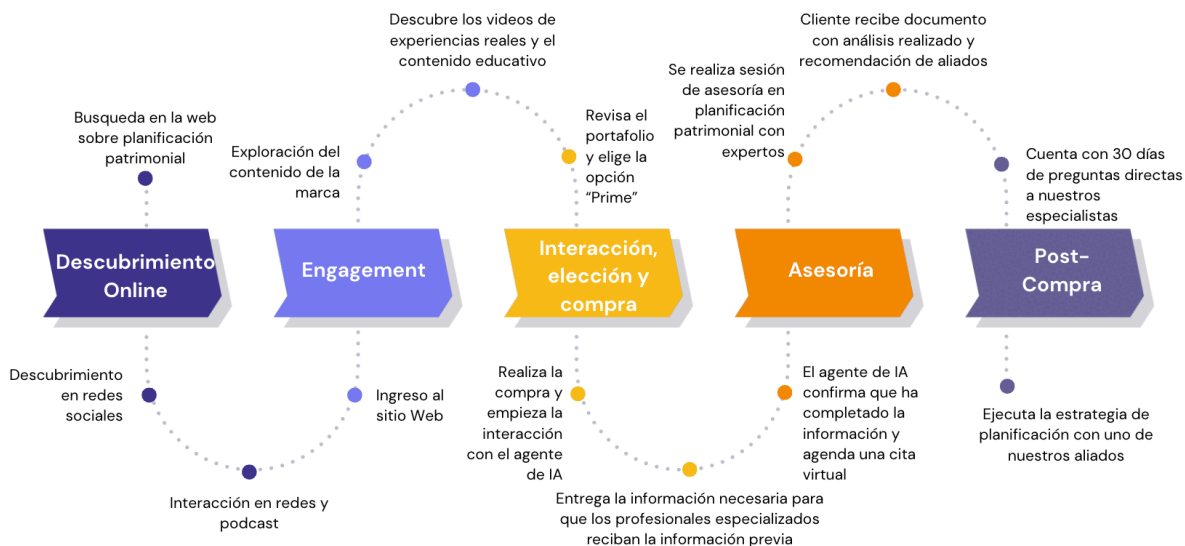


Ilustración 10: Customer Journey Map para el servicio ofrecido por Trusti

A continuación, se comparte el Service Blueprint para Trusti en la ilustración 11:

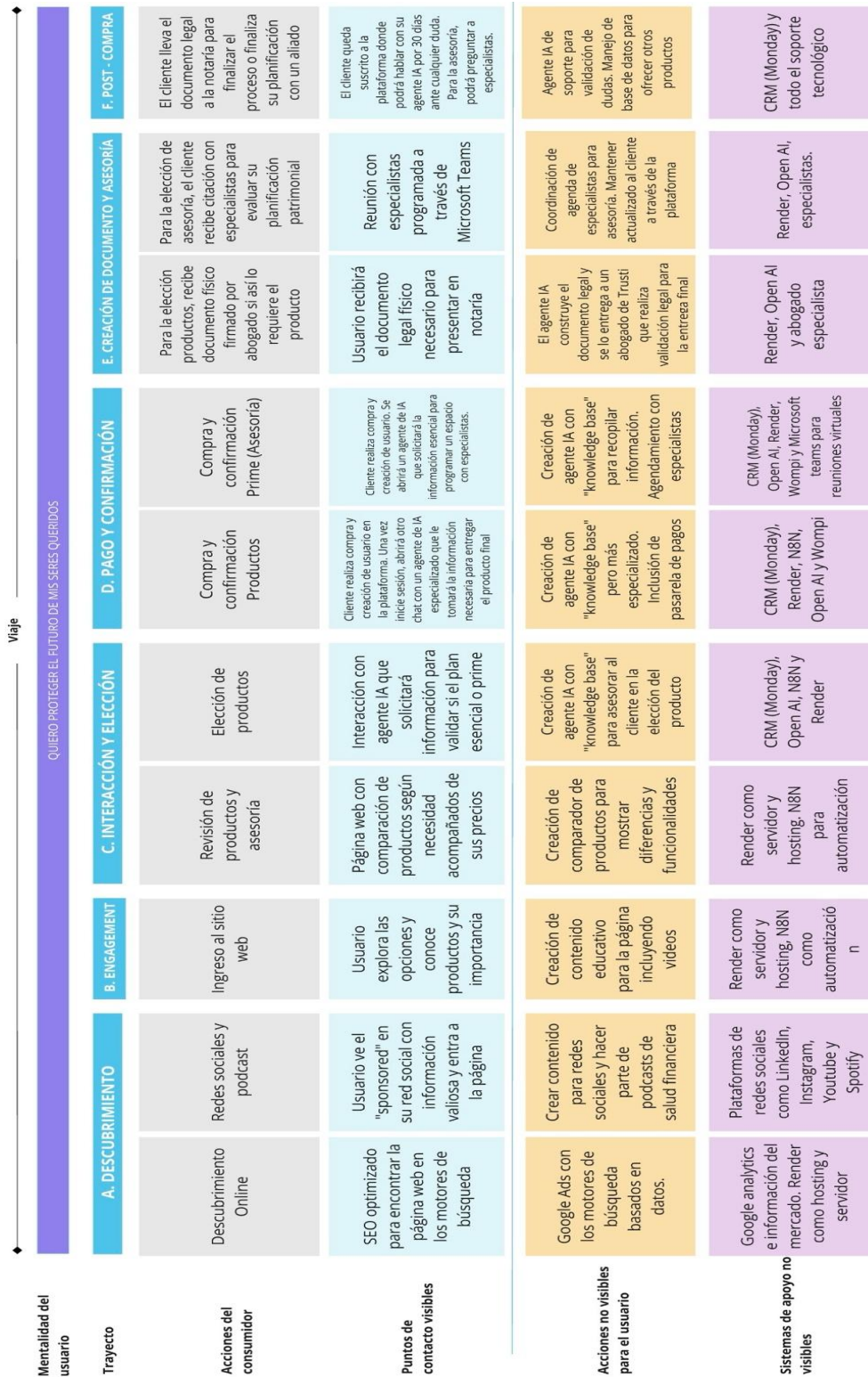


Ilustración 11: Modelo Service Blueprint para Trusti. Elaboración propia.

Este Service Blueprint permite visualizar las interacciones clave del usuario, identificar los momentos críticos del servicio y optimizar los recursos internos para garantizar una experiencia fluida, personalizada y eficiente.

6.2 Reconocimiento de los recursos clave del negocio

A partir de los procesos identificados con la herramienta “Blueprint”, a continuación, se presentan los requerimientos de activos y recursos clave para la operación del negocio.

6.2.1 Recursos o activos tangibles

- Infraestructura: Trusti operará 100% de manera digital, por lo que no requiere oficinas físicas propias en una primera fase. Sin embargo, se contemplará el alquiler de espacios de coworking para reuniones estratégicas.
- Equipos tecnológicos: Se requieren servidores en la nube para el almacenamiento seguro de datos, además de equipos informáticos (computadores portátiles y monitores) para el equipo de desarrollo y atención al cliente. Adicionalmente, aunque no son activos físicos, se consideran tangibles las licencias para su uso directo como Microsoft Office 365 para la comunicación entre colaboradores y las reuniones con los clientes.
- Transporte: No es necesario contar con una flota propia, ya que la operación es remota. En caso de reuniones presenciales con clientes o aliados, se utilizarán servicios de transporte bajo demanda.

6.2.2 Recursos o activos intangibles

- Desarrollo tecnológico y página web: Para la construcción de la plataforma web de Trusti, se analizaron dos alternativas con el fin de tomar una decisión estratégica alineada con la naturaleza de la empresa como start-up y su necesidad de escalar a

medida que el proyecto evoluciona. El objetivo fue identificar la opción que ofreciera el mejor equilibrio entre eficiencia operativa, control del producto y sostenibilidad financiera. Las dos opciones evaluadas fueron:

1. Tercerizar el desarrollo del software a través de una empresa especializada.
2. Desarrollar la plataforma internamente con un equipo propio.

Después de un análisis donde se evaluaron las ventajas y desventajas de cada uno, se decidió optar por el desarrollo interno y las razones principales son que se tiene mayor control sobre las prioridades de la empresa, una comunicación más directa alineada con la visión empresarial, una velocidad de respuesta más oportuna (si se elige un equipo adecuado), una alta calidad del producto, la posibilidad de agregar nuevas funcionalidades en cualquier momento sin necesidad de terceros, y, principalmente, la libertad para ajustar y experimentar constantemente. Sin embargo, es importante destacar que los costos iniciales serán más altos y la eficiencia del equipo y velocidad depende del liderazgo que se tenga con las personas contratadas. En conclusión, aunque el desarrollo externo puede lanzar rápidamente un MVP, cada cambio o mejora puede costarle mucho más a la empresa y se pierde flexibilidad y velocidad de evolución, el desarrollo interno, aunque es más costoso, otorga libertad absoluta, mayor seguridad y optimiza los costos en el largo plazo.

Para el desarrollo de la plataforma de Trusti, el CTO acompañado del equipo directivo de la empresa, selecciona un equipo compacto que serán contratados como freelance, el desarrollador Full Stack y el diseñador UI/UX serán escogidos meticulosamente validando experiencia previa en desarrollos, la implementación de la IA, la desarrolla directamente el CTO:

1. Desarrollador Full Stack: Esta persona se ocupa del Frontend, Backend básico, integración con la pasarela de pagos y webhooks con n8n.
2. Diseñador UI/UX: Esta persona se ocupa del branding web, wireframes y prototipos y el diseño de experiencia del usuario final.
3. Implementador de la IA: Esta persona crea y configura los flujos n8n e integra agentes de IA con seguridad.

Complementando la decisión anterior de realizar un desarrollo propio, también se evalúa la tecnología a utilizar para ese desarrollo. En este caso, se decide utilizar la combinación de Next.js acompañado de Render, n8n y OpenAI al ofrecer mejor equilibrio de calidad, seguridad, IA avanzada y escalabilidad. Las plataformas tradicionales de creación de páginas web como Wix o Wordpress, pueden no ser adecuadas para la creación de una plataforma legal al limitar la integración de nuevas funcionalidades como los agentes de IA y ofrecen poca escalabilidad. Pasando a la elección de Render como servidor y hosting de la plataforma, su decisión para ser utilizada para este proyecto en lugar de Amazon Web Services y otros servidores conocidos, se basa principalmente en que ofrece una facilidad de despliegue alta ofreciendo Backend + Frontend integrado con API en un solo lugar y es ideal para MVP y startup porque aunque sea fácil de usar, permite escalabilidad en la medida que van incrementando las interacciones y por último, Render ofrece certificaciones SOC 2 Type II certificate y la ISO 27001 certificate, estas son esenciales para cualquier empresa local o internacional para el manejo de datos sensibles de usuarios.

- Propiedad intelectual: La marca, el diseño visual y los contenidos educativos constituyen propiedad intelectual protegible.

6.2.3 *Tercerización y otros proveedores clave*

Teniendo en cuenta que Trusti es una empresa digital con una estructura organizacional ágil y un enfoque en la eficiencia operativa, se ha optado por un modelo de operación híbrido que combina capacidades internas con la tercerización de ciertos procesos estratégicos o de soporte. A continuación, se detallan las actividades que serán contratadas a terceros, así como los activos que serán utilizados bajo la modalidad de alquiler:

- Proveedor de software de facturación electrónica: Dentro de la alianza con la empresa Tecafi como asesores tributarios, ellos prestarán los servicios contables y tributarios a la compañía acompañado del servicio de facturación electrónica.
- Infraestructura tecnológica complementaria: Aunque el desarrollo de la plataforma se realizará internamente, el despliegue de servicios se apalanca en proveedores externos especializados como Render, que actúa como hosting y servidor principal. También se recurre a OpenAI, proveedor de servicios de inteligencia artificial, cuyas API se integran en la plataforma para generar valor diferencial en los servicios ofrecidos por Trusti.
- Automatización de flujos operativos: La plataforma n8n, que permite la automatización de flujos de trabajo (workflows) y la orquestación de procesos, será contratada bajo un esquema de licenciamiento mensual. Esta herramienta actúa como un conector entre distintos sistemas (por ejemplo, formularios, pasarela de pagos, CRM y motores de IA), y su uso elimina la necesidad de desarrollar integraciones costosas desde cero.
- CRM y gestión de clientes: Trusti utilizará la plataforma Monday.com bajo su plan Pro, la cual funcionará como sistema CRM para gestionar el ciclo de vida del cliente, incluyendo la captación, seguimiento, conversión y fidelización de usuarios. Esta herramienta permite centralizar los procesos comerciales, automatizar tareas repetitivas y generar métricas clave

para la toma de decisiones. Su capacidad de integración con la plataforma web y con sistemas como WhatsApp, correo electrónico y flujos automatizados fortalece la escalabilidad de la operación sin comprometer la trazabilidad ni la calidad en la atención.

- Pasarela de pagos: Trusti utilizará Wompi, una solución de procesamiento de pagos desarrollada por Bancolombia, para gestionar las transacciones realizadas por los usuarios. Esta herramienta se integrará directamente con la plataforma y será clave para ofrecer una experiencia de pago confiable, segura y conforme a la normativa financiera colombiana. El uso de Wompi permite aceptar múltiples medios de pago (tarjetas de crédito, débito, transferencias PSE) sin necesidad de desarrollar infraestructura financiera propia, reduciendo los tiempos de implementación y los costos operativos. Su integración con n8n también facilita la automatización de flujos posteriores al pago (como confirmaciones, notificaciones y activación de servicios), contribuyendo a una operación más eficiente y escalable.
- Marketing y publicidad: Trusti utilizará agencias de marketing locales para desplegar toda su estrategia de comunicación, posicionamiento SEO y marketing digital.

6.2.4 Establecimiento de los requerimientos de materia prima e insumos

Trusti es una empresa digital cuyo servicio principal es la generación y validación de documentos legales relacionados con la planificación patrimonial y también cuenta con un servicio de asesoría especializada. Por tanto, no utiliza materias primas en el sentido tradicional. Sin embargo, requiere insumos tecnológicos y humanos para la prestación del servicio, los cuales se categorizan como insumos variables y fijos, además de la mano de obra. A continuación, se presenta la Tabla 4 con el detalle de los insumos:

| CONCEPTO | PROVEEDOR | CLASIFICACIÓN | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE | PRESUPUESTO AÑO |
|------------------------------------|------------------|---------------|---|-------------------|-----------------|
| Hosting y servidor | Render | Variable | Servidor que escala según número de usuarios | CTO | \$ 1.500.000 |
| Herramienta de automatización | N8N | Fijo | Flujos de generación de documentos y automatización | CTO | \$ 2.580.000 |
| Agentes de IA | OpenAI y API | Variable | Costo por tokens según plan | CTO | \$ 1.032.000 |
| Pasarela de pagos | Wompi | Variable | Comisión por transacción de 2,65% + 700. Está alineado según proyección de ventas | CEO | \$ 46.353.846 |
| CRM | Monday | Fijo | Gestión de clientes | CEO | \$ 4.334.000 |
| Facturación y contabilidad | Tecafi | Variable | Dependerá del número de facturas electronicas que se emitan | CEO | \$ 14.000.000 |
| Plataforma de reuniones y sistemas | Microsoft | Fijo | Microsoft 365 Business Standard para 4 usuarios | CEO | \$ 2.580.000 |
| Coordinador Legal | Trusti (interno) | Fijo | Se encarga de las asesorías Prime pero tiene salario fijo | CEO | \$ 83.008.200 |
| Abogado Junior | Trusti (interno) | Fijo | Se encarga de la revisión de documentos con salario fijo | Coordinador legal | \$ 49.804.920 |
| Consultor tributario externo | Tecafi | Variable | Realiza acompañamiento en las asesorías Prime | CEO | \$ 3.750.000 |
| Consultor de inversiones | CEO | Variable | Realiza acompañamiento en las asesorías Prime | CEO | \$ 3.750.000 |

Tabla 4: Requerimientos de insumos. Elaboración propia.

6.2.5 *Presupuesto de inversión*

La inversión se realizará entre activos tangibles y el desarrollo de la plataforma web, para esto, se comparte la tabla 5 para relacionar el presupuesto de inversión inicial:

| ACTIVO O CONCEPTO | INVERSIÓN ESTIMADA | RESPONSABLE |
|--------------------------------|--------------------|--------------------------------------|
| Computadores portátiles | \$ 31.900.000 | CEO |
| Desarrollo de plataforma (MVP) | \$ 23.000.000 | Desarrollador Full Stack (Freelance) |
| Diseño UX/UI | \$ 11.400.000 | Diseñador UX/UI (Freelance) |
| Implementación de la IA | \$ 0 | CTO |
| Legalización y registros | \$ 1.543.764 | CEO |
| Identidad visual y de marca | \$ 0 | CEO |
| Licencias anuales de sistemas | \$ 7.692.000 | CEO |
| Total | \$ 75.535.764 | |

Tabla 5: Presupuesto de inversión. Elaboración propia.

Los gastos relacionados a la campaña de lanzamiento serán distribuidos en todo el primer año por lo que es considerado un gasto mensual.

6.3 Escalabilidad tecnológica y proyección de recursos operativos digitales

El modelo de Trusti está concebido para crecer de forma progresiva, apoyado inicialmente en soluciones tecnológicas que permiten construir una versión funcional y robusta del servicio sin incurrir en costos elevados. En su etapa inicial, la plataforma se apalanca en tres componentes principales: Render, como proveedor de infraestructura de hosting y servidor; OpenAI, como motor de generación de contenido jurídico automatizado; y N8N, como integrador de procesos mediante flujos automatizados. Esta combinación permite atender eficientemente los primeros miles de usuarios proyectados, pero requiere una planificación escalonada que anticipe los puntos de inflexión en los que será necesario migrar o escalar los recursos tecnológicos y humanos. Durante el primer año, se proyecta una base aproximada de 3.000 usuarios activos, para lo cual Render proporciona un entorno de despliegue adecuado, con servidores compartidos, bases de

datos en la nube y disponibilidad básica. Sin embargo, este proveedor presenta limitaciones en términos de procesamiento simultáneo, escalabilidad automática, monitoreo avanzado y cumplimiento estricto de normas de seguridad, por lo que se espera que, al superar los 5.000 usuarios, sea necesario considerar una migración parcial o total a una infraestructura más robusta, como Amazon Web Services (AWS). El paso a AWS permitiría configurar servidores dedicados bajo demanda (EC2), almacenamiento seguro y escalable (S3), bases de datos gestionadas (RDS) y servicios de ciberseguridad como CloudWatch o WAF. Esta transición, aunque representa un aumento en los costos mensuales, garantiza mayor control, redundancia y velocidad de respuesta. Mientras que el gasto mensual promedio en Render se sitúa en USD 29, la operación en AWS podría oscilar entre USD 600 y 800 mensuales, dependiendo del tráfico, la concurrencia de procesos y las medidas de protección implementadas.

Respecto a la generación de documentos mediante inteligencia artificial, Trusti continuará utilizando la API de OpenAI, dado que permite acceder a modelos de lenguaje altamente entrenados y actualizados sin incurrir en los costos operativos de desarrollar infraestructura propia. Para mantener la sostenibilidad del servicio, se plantea la integración de controles de consumo por documento y el diseño de plantillas optimizadas que minimicen el uso innecesario de tokens. Esta medida permitirá escalar el volumen de documentos generados sin comprometer la rentabilidad operativa.

En cuanto a la automatización de procesos, N8N ofrece una solución eficiente y de bajo costo para gestionar flujos como registros, validaciones, notificaciones, almacenamiento y generación de documentos. No obstante, al incrementar la complejidad de los procesos y la simultaneidad de usuarios, será necesario migrar a una versión auto alojada de N8N con mayor

capacidad de procesamiento, monitoreo personalizado y tolerancia a fallos. Esto exigirá recursos técnicos internos para mantener dicha infraestructura y evitar interrupciones en los servicios automatizados.

Este crecimiento tecnológico también implica una evolución en el equipo de tecnología y operaciones digitales, a continuación, se presenta una proyección de la necesidad de personal técnico y de alcance de plataformas según el número de usuarios por año:

La segmentación establecida por rangos de usuarios se sustenta en consideraciones técnicas y estratégicas que garantizan un equilibrio entre eficiencia operativa, sostenibilidad financiera y capacidad de escalamiento. En primer lugar, Render resulta adecuado para gestionar una operación digital estable hasta aproximadamente 4.000 usuarios activos, en la medida en que su arquitectura orientada a MVPs y startups permite desplegar aplicaciones sin necesidad de configurar infraestructuras complejas. Aunque técnicamente puede soportar volúmenes mayores, su plan más común llamado “Pro” y elegido para iniciar, presenta limitaciones en cuanto a escalabilidad automática, soporte avanzado, monitoreo granular y tolerancia a procesos altamente concurrentes. Por esta razón, establecer dicho umbral como punto de alerta para una futura transición es una decisión conservadora y responsable. En el rango entre 4.001 y 5.000 usuarios, se habilita una etapa de transición progresiva en la que resulta posible mantener algunos módulos en Render, mientras se migran componentes críticos como backend o bases de datos hacia una arquitectura más robusta como la de Amazon Web Services (AWS). Este enfoque permite realizar pruebas de carga y ajustes de configuración en AWS sin interrumpir la operación principal ni sobredimensionar los recursos de forma anticipada. Finalmente, al superar los 5.000 usuarios, la migración total a AWS se vuelve indispensable para garantizar alta disponibilidad, redundancia

geográfica, escalabilidad automática, bases de datos administradas y niveles avanzados de ciberseguridad. Servicios como EC2, S3, RDS, Auto Scaling o CloudWatch permiten operar con eficiencia bajo cargas crecientes y cumplir con estándares propios de plataformas legales que gestionan información sensible. En conjunto, estos rangos no solo reflejan una planificación tecnológica progresiva, sino también una estrategia alineada con principios de escalabilidad sostenible, protección del usuario y control financiero, adicional a lo anterior, según la infraestructura necesaria para el número de usuarios, se deben hacer ajustes en el equipo técnico de la siguiente forma:

- Entre 0 y 4,000 usuarios: Se mantiene la infraestructura a través de Render, las plataformas claves son N8N en la nube o auto alojado y OpenAI con control de costos. El equipo necesario es un desarrollador backend (CTO) y se solicita soporte técnico tercerizado según demanda.
- Entre 4,001 y 5,000 usuarios: Se empieza una migración parcial hacia Amazon Web Services (AWS) desde Render y se inicia con plataformas claves como S3, EC2, entre otros para operar AWS. OpenAI continúa como proveedor de inteligencia artificial. El equipo necesario es CTO y un ingeniero devOps medio tiempo.
- Entre 5,001 y 10,000 usuarios: Se necesita tener la migración completa hacia AWS, la plataforma N8N solo puede ser ejecutada de forma auto alojada, se realiza monitoreo de tokens IA y se empiezan a tener backups cifrados. El equipo necesario es el CTO, un desarrollador devOps tiempo completo y un analista técnico.

Para preservar la eficiencia en cada etapa, se priorizará la contratación escalonada, el uso de talento freelance altamente calificado y la integración progresiva de perfiles internos a medida

que el volumen operativo lo exija. Los gastos asociados a los incrementos en el personal calificado y los incrementos por el uso de una infraestructura más robusta han sido incluidos en las proyecciones financieras de acuerdo con los usuarios proyectados.

En resumen, el crecimiento de Trusti exige una planificación integral que considere tanto la evolución de las plataformas tecnológicas como la expansión del equipo humano a cargo de su operación. Esta visión estratégica permite anticipar los costos, optimizar las inversiones y garantizar la continuidad y calidad del servicio en cada etapa de desarrollo del negocio.

7 DISEÑO ORGANIZACIONAL Y FORMA LEGAL

7.1 Modelo organizacional

Trusti adoptará un modelo organizativo flexible con un enfoque en red, basado en el uso estratégico de la tercerización de procesos como Finanzas, Marketing y soporte tecnológico, y en la contratación interna de personal altamente especializado para garantizar un servicio óptimo en áreas fundamentales como soporte legal, desarrollo tecnológico y atención al cliente. Este enfoque permitirá optimizar recursos y centrar la operación en su propuesta de valor, asegurando la calidad en sus servicios y fortaleciendo el posicionamiento de la marca en el mercado.

Dado su carácter de empresa Legaltech, Trusti se beneficiará de una estructura organizativa ágil que no requiere un alto volumen de colaboradores en su fase inicial. En su núcleo operativo, contará con un director general, quien supervisará las áreas especializadas y garantizará la alineación con los objetivos corporativos.

ORGANIGRAMA TRUSTI

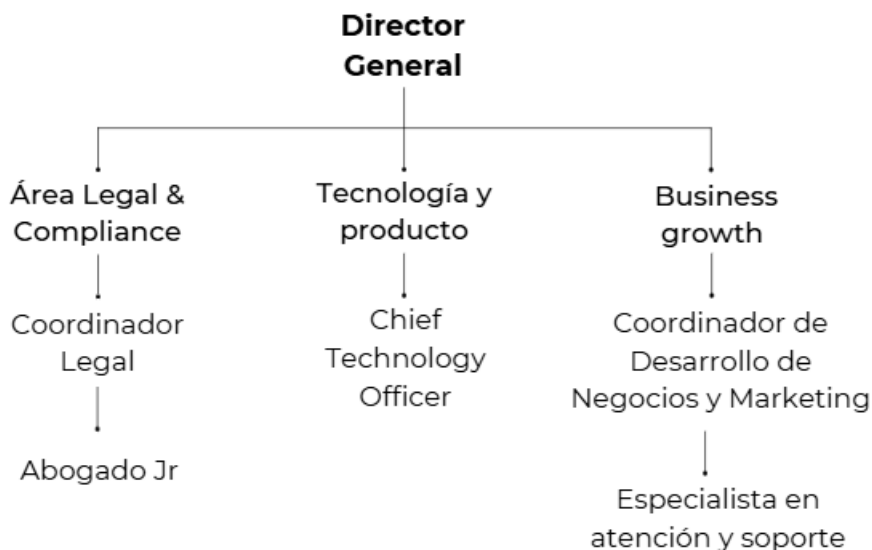


Ilustración 11. Organigrama de Trusti. Elaboración propia

7.2 Cargos y responsabilidades

- Director General: Responsable de liderar la visión estratégica, el crecimiento y la consolidación de Trusti en el mercado. En una fase inicial, también gestionará las alianzas estratégicas clave y coordinará la relación con proveedores externos. Será el encargado de la planificación financiera de la compañía, asegurando la sostenibilidad y rentabilidad del negocio. Además, diseñará y promoverá la cultura organizacional y tendrá a su cargo la gestión de los procesos de talento humano, impulsando un entorno de trabajo alineado con los valores y objetivos de Trusti.
- Coordinador legal: Define los lineamientos jurídicos que regulan la operación de la compañía, supervisa la elaboración de documentos legales, y asegura el cumplimiento normativo en materia de protección de datos, regulación financiera y otras disposiciones

pertinentes. Adicionalmente, participará en el acompañamiento legal del servicio que se ofrece en la asesoría Prime.

- Abogado Junior: Apoya al área legal en la revisión y validación de documentos, garantizando su conformidad con la legislación colombiana y los intereses del cliente. Asimismo, brinda soporte operativo y técnico al Coordinador Legal en el desarrollo de sus funciones y en la gestión diaria de los procesos legales internos.
- Chief Technology Officer: Responsable de liderar la estrategia tecnológica y fomentar la innovación en Trusti. Tendrá a su cargo la implementación de herramientas de automatización e inteligencia artificial, así como la supervisión y coordinación de la construcción de la plataforma web y el diseño de experiencias digitales centradas en el usuario. Para ello, trabajará en estrecha colaboración con proveedores externos especializados. Además, será el encargado de asegurar el cumplimiento de altos estándares de seguridad de la información y protección de datos, garantizando la confiabilidad, eficiencia y escalabilidad de la infraestructura tecnológica de la empresa.
- Coordinador de Desarrollo de Negocios y Marketing: Gestiona y consolida alianzas estratégicas con corredores de seguros, notarías y funerarias, apoyando el crecimiento comercial de la empresa. Además, supervisa la ejecución de campañas de marketing, trabajando de la mano con agencias externas para la planificación, implementación y medición de indicadores de marketing que impulsen el posicionamiento de Trusti.
- Especialista en atención y soporte: Responsable de acompañar a los usuarios en el uso de la plataforma, resolviendo dudas técnicas y asegurando una experiencia satisfactoria. Actuará como primer canal de atención para gestionar reclamos o situaciones que requieran acciones de fidelización de clientes. En la fase inicial, también brindará apoyo

administrativo al Coordinador de Desarrollo de Negocios y Marketing, así como al director general, colaborando en tareas operativas y de soporte que faciliten la gestión comercial y organizacional de Trusti.

7.3 Estudios de referencia salarial

La tabla 6 presenta la asignación salarial estimada para los cargos definidos en Trusti. Esta información fue recopilada a partir de fuentes públicas, particularmente del portal CompuTrabajo, lo cual permite obtener una perspectiva representativa de las condiciones del mercado laboral colombiano. El análisis se enfocó en cargos en empresas de tamaño pequeño, asegurando así la pertinencia de los rangos salariales utilizados en la planeación organizacional. Adicionalmente, es importante señalar que parte de la nómina estará conformada por los socios fundadores, quienes no solo realizarán aportes de capital financiero, sino que también desempeñarán funciones activas en las áreas de legal, tecnología y administración para el desarrollo y éxito de **Trusti**. Por esta razón, se ha estimado una asignación salarial acorde con los niveles que, en la etapa inicial, podría ofrecer una empresa de tamaño pequeño a sus socios colaboradores.

| Cargo | Salario promedio mensual (COP) | |
|--|---|-----------|
| Director General (socio) | \$ | 5.000.000 |
| Coordinador legal (socio) | \$ | 5.000.000 |
| Abogado Jr | \$ | 3.000.000 |
| Chief Technology Officer (Socio) | \$ | 5.000.000 |
| Coordinador de Desarrollo de Negocios y Marketing | \$ | 4.500.000 |
| Especialista en atención y soporte | \$ | 2.500.000 |

Tabla 6: Asignación salarial estimada para los cargos definidos en Trusti. Elaboración propia.

7.4 Tipo de sociedad

Trusti, como empresa Legaltech especializada en la generación de documentos legales (sucesiones, testamentos, compraventas, poderes y fideicomisos civiles) mediante el uso de tecnologías de inteligencia artificial (con revisión y validación permanente por parte de abogados), así como en la prestación de servicios personalizados de asesoría en gestión patrimonial, requiere un esquema societario que le garantice flexibilidad operativa, protección patrimonial y facilidad administrativa para su desarrollo y expansión.

Por esta razón, se ha escogido la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), considerando los siguientes factores clave:

- Responsabilidad limitada: Los socios de Trusti solo responden hasta el monto de sus aportes, protegiendo su patrimonio personal frente a los posibles riesgos legales inherentes a la actividad jurídica y tecnológica que desarrolla la empresa.
- Flexibilidad contractual y organizacional: La SAS permite establecer reglas internas de forma flexible, lo cual resulta ideal para Trusti que, en su modelo de negocio, combina personal interno (abogados propios) y expertos externos (asesores tributarios y financieros en la versión Prime).
- Facilidad en la vinculación de nuevos inversionistas: Dado que Trusti planea crecer y posiblemente incorporar nuevos socios estratégicos, la SAS facilita la emisión de nuevas acciones y la entrada de capital sin necesidad de reformas complejas.
- Adecuación al modelo de prestación de servicios tecnológicos y jurídicos: Al ser Trusti una empresa que integra tecnología y servicios profesionales, su objeto social

amplio puede incluir múltiples actividades bajo la figura de la SAS, evitando restricciones que podrían presentarse en otros tipos societarios más rígidos.

7.5 Presupuesto de gasto de operación

7.5.1 *Detalle de los gastos de constitución y permisos de operación*

Los gastos iniciales y permisos de operación para la compañía corresponden a lo relacionado a continuación:

- Registro de la empresa en Cámara de Comercio.
- Registro en la DIAN.
- Honorarios para gestiones de formalización e inicio de operaciones.
- Afiliación de la empresa a EPS, Fondo de pensiones, ARL y Caja de Compensación Familiar.
- Políticas de tratamiento de datos personales.
- Registrar base de datos ante la SIC (Superintendencia de Industria y Comercio).

7.5.2 *Detalle de los gastos de la operación mensual de la nómina*

Para la operación inicial, se contará con una nómina de cinco colaboradores. Sin embargo, se proyecta que, para el cuarto año de funcionamiento, el crecimiento del negocio requerirá la vinculación de un abogado junior adicional y para el segundo año un auxiliar administrativo para fortalecer las áreas operativa y comercial.

La tabla 7 presenta el valor estimado de la nómina mensual correspondiente al primer año de operación, calculado con precios corrientes de 2025.

| Cargos | | Director General | Coordinador legal | Abogado Junior | Chief Technology Officer | Coordinador de Desarrollo de Negocios y Marketing | Especialista en atención y soporte |
|------------------------------------|----------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|---|------------------------------------|
| Asignación salarial mensual | % | \$ 5.000.000 | \$ 5.000.000 | \$ 3.000.000 | \$ 5.000.000 | \$ 4.500.000 | \$ 2.500.000 |
| Auxilio de transporte | | | | | | | \$ 200.000 |
| Cotización de salud | 8,50% | \$ 425.000 | \$ 425.000 | \$ 255.000 | \$ 425.000 | \$ 382.500 | \$ 212.500 |
| Cotización de pensión | 12,00% | \$ 600.000 | \$ 600.000 | \$ 360.000 | \$ 600.000 | \$ 540.000 | \$ 300.000 |
| ARL (nivel I) | 0,52% | \$ 26.100 | \$ 26.100 | \$ 15.660 | \$ 26.100 | \$ 23.490 | \$ 13.050 |
| Vacaciones | 4,17% | \$ 208.250 | \$ 208.250 | \$ 124.950 | \$ 208.250 | \$ 187.425 | \$ 104.125 |
| Cesantías | 8,33% | \$ 416.500 | \$ 416.500 | \$ 249.900 | \$ 416.500 | \$ 374.850 | \$ 208.250 |
| Intereses de cesantías | 1,00% | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 30.000 | \$ 50.000 | \$ 45.000 | \$ 25.000 |
| Prima | 8,33% | \$ 416.500 | \$ 416.500 | \$ 249.900 | \$ 416.500 | \$ 374.850 | \$ 208.250 |
| Parafiscales (CCF) | 4,00% | \$ 200.000 | \$ 200.000 | \$ 120.000 | \$ 200.000 | \$ 180.000 | \$ 100.000 |
| Parafiscales (ICBF) | 3,00% | \$ 150.000 | \$ 150.000 | \$ 90.000 | \$ 150.000 | \$ 135.000 | \$ 75.000 |
| Parafiscales (Sena) | 2,00% | \$ 100.000 | \$ 100.000 | \$ 60.000 | \$ 100.000 | \$ 90.000 | \$ 50.000 |
| Exoneración Art. 65 Ley 1819/2016 | | \$ 675.000 | \$ 675.000 | \$ 405.000 | \$ 675.000 | \$ 607.500 | \$ 337.500 |
| Total Mensual por Cargo | | \$ 6.917.350 | \$ 6.917.350 | \$ 4.150.410 | \$ 6.917.350 | \$ 6.225.615 | \$ 3.658.675 |
| Total Mensual Nómina | | | | | | | \$ 34.786.750 |

Tabla 7: Nomina del primer año de operación de Trusti. Elaboración propia.

8 ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA

Como resultado de los presupuestos de la estrategia de mercadeo, del diseño técnico u operativo y del diseño organizacional, se desarrolla el análisis de viabilidad financiera. A continuación, se presenta el P&G y estados de situación financiera proyectados a 5 años:

| ESTADO DE RESULTADOS TRUSTI (miles COP) | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
| Ingresos operacionales | \$ 1.150.680 | \$ 1.318.178 | \$ 1.639.238 | \$ 2.037.057 | \$ 2.531.422 |
| Costos de venta | \$ 124.893 | \$ 135.450 | \$ 152.424 | \$ 256.091 | \$ 289.185 |
| Utilidad Bruta | \$ 1.025.787 | \$ 1.182.728 | \$ 1.486.814 | \$ 1.780.966 | \$ 2.242.237 |
| Impuesto de renta y Vtas | \$ 505.935 | \$ 573.182 | \$ 618.558 | \$ 758.366 | \$ 1.043.378 |
| Impostos de industria y comercio | \$ 11.507 | \$ 13.182 | \$ 16.392 | \$ 20.371 | \$ 25.314 |
| Depreciación y amortización | \$ 30.460 | \$ 44.335 | \$ 59.597 | \$ 76.385 | \$ 94.852 |
| Utilidad Operacional (EBIT) | \$ 477.885 | \$ 552.030 | \$ 792.267 | \$ 925.844 | \$ 1.078.692 |
| Financieros | \$ 34.982 | \$ 29.565 | \$ 23.049 | \$ 15.214 | \$ 5.791 |
| Utilidad antes de imptos | \$ 442.903 | \$ 522.465 | \$ 769.217 | \$ 910.630 | \$ 1.072.900 |
| Impuesto de Renta | \$ 155.016 | \$ 182.863 | \$ 269.226 | \$ 318.721 | \$ 375.515 |
| Utilidad Neta | \$ 287.887 | \$ 339.602 | \$ 499.991 | \$ 591.910 | \$ 697.385 |
| Reserva Legal | \$ 28.789 | \$ 33.960 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Utilidad del periodo | \$ 259.098 | \$ 305.642 | \$ 499.991 | \$ 591.910 | \$ 697.385 |
| EBITDA | \$ 508.345 | \$ 596.364 | \$ 851.864 | \$ 1.002.230 | \$ 1.173.544 |
| % EBITDA/Ingresos | 44% | 45% | 52% | 49% | 46% |

Tabla 8: Proyección de Estados de Resultados a 5 años para Trusti. Elaboración propia.

El volumen de ventas proyectado en el año 1 se fundamenta en el análisis del mercado potencial en Colombia, descrito en el apartado 2. Estudios de Mercado, apoyado a su vez de las estadísticas publicadas por la Superintendencia de Notariado y Registro. Para el primer año de operación, se estima la comercialización de 2.930 documentos legales y 10 asesorías Prime, lo que representa una participación estimada del 0,3% del mercado potencial identificado.

Las proyecciones de crecimiento en ventas (volumen por precio) para los próximos cinco años han sido estimadas a partir de dos variables clave: por un lado, el volumen proyectado se construyó con base en un análisis comparativo del comportamiento del sector digital, tanto a nivel nacional como internacional; y por otro, el componente de precio se ajustó considerando las proyecciones de inflación del escenario base presentadas en el informe trimestral de proyecciones macroeconómicas de Colombia presentado en junio 2025 por Bancolombia (2025).

Como referente nacional, se tomó el caso de Tributi, una plataforma colombiana que ha logrado posicionarse como una solución tecnológica accesible para la declaración de impuestos. Su propuesta de valor se basa en simplificar, automatizar y facilitar el cumplimiento tributario mediante una experiencia digital segura, ágil y confiable. Analizar el desempeño de Tributi resulta clave, ya que demuestra que es posible alcanzar altos niveles de adopción de servicios fiscales digitalizados en un contexto donde históricamente se acude a un contador de confianza. En 2023, Tributi procesó aproximadamente 200.000 declaraciones de renta (La República, 2024), lo que representa cerca del 3,2 % del total de personas naturales que declararon en Colombia ese año (6.155.717 millones de personas cumplieron con la obligación de presentar la declaración del Impuesto Sobre la Renta según la DIAN, 2024). Para 2024, la plataforma proyecta un crecimiento del 50 % en el número de declaraciones procesadas (La República, 2024), lo que evidencia no solo el potencial de escalabilidad del modelo, sino también la adopción de los usuarios.

En el ámbito internacional, se tomó como referencia el caso de LegalZoom, una empresa estadounidense con más de 20 años de trayectoria en el sector LegalTech. En su informe anual de 2023, LegalZoom reportó un crecimiento del 12 % en el volumen de transacciones realizadas a través de su plataforma (LegalZoom, 2025). Este comportamiento refuerza la viabilidad de alcanzar crecimientos anuales sostenidos en plataformas digitales orientadas a la automatización de servicios legales, especialmente en etapas de maduración más avanzadas.

Con base en estos referentes, la inflación y el respaldo de una estrategia comercial robusta que incluye precios atractivos, producción de contenido educativo, pauta en redes sociales fomentando confianza y seguridad, colaboraciones, participación en eventos, Podcast y alianzas estratégicas, se estima un crecimiento de ventas en el segundo año de operación del 14,86% ,

seguido por un crecimiento sostenido del 24 % anual a partir del tercer año, en línea con las dinámicas del ecosistema tecnológico nacional y con el análisis del mercado potencial. Según La República (Sánchez Forero, 2024), el sector digital en Colombia creció un 25,7 % durante el año 2023, alcanzando ventas por \$57,2 billones, lo cual respalda la dinámica del sector y la viabilidad de las proyecciones establecidas.

Los costos de ventas están principalmente relacionados con el soporte de proveedores tecnológicos clave para el funcionamiento de la plataforma, tales como OpenAI, Render, Monday, N8N y Wompi. Estos costos van aumentando a medida que se incrementa el volumen de documentos, ya que la empresa requiere migrar hacia servicios de mayor capacidad, adoptar herramientas más robustas y contratar personal calificado. Asimismo, los costos incluyen el salario del abogado junior que soporta la revisión y validación de los documentos y los honorarios de los aliados externos especializados en temas tributarios y financieros, quienes participan en la prestación del servicio de asesoría Prime, y cuya tarifa de costo se proyectan con un incremento anual del 5% (1pp por encima de la inflación proyectada). Los detalles específicos de estos costos fueron descritos previamente en el capítulo de diseño técnico operativo.

Con base en las proyecciones realizadas, se estima un margen bruto del 89% para el primer año de operación, el cual aumenta progresivamente hasta alcanzar un 91% en el tercer año. No obstante, para el cuarto y quinto año de operación se proyecta un descenso del margen bruto al 87% y 89%, respectivamente. Esta variación responde a la migración a plataformas más robustas y escalables que soporten el incremento en volumen (ver anexo 3 para mayor detalle de ratios financieros). Este margen bruto por encima del 80% se atribuye a la eficiencia operativa del negocio, si comparamos este desempeño con empresas tecnológicas consolidadas, como Meta

Platforms Inc., cuyo margen bruto promedio en los últimos cinco años ha superado el 80% (Investing.com, 2025), se concluye que Trusti se mantiene dentro de los rangos esperados para compañías de base tecnológica, lo cual respalda la viabilidad financiera y la sustentabilidad de su propuesta de valor en el mediano plazo.

Los gastos administrativos y de ventas corresponden principalmente a los gastos asociados a la nómina detallada en el apartado 7, así como a la ejecución del plan de marketing y comunicación. Cabe destacar que no se incurrirá en gastos por arriendo de oficinas, dado que se ha optado por una modalidad de trabajo remoto. Adicionalmente, se incluyen los honorarios por servicios contables y financieros prestados por el proveedor externo Tecafi, los gastos por depreciación de activos y los impuestos operativos.

Una vez descontados estos gastos, se proyecta un margen operativo inicial del 42% en el primer año, el cual crece de forma sostenida hasta alcanzar el 48% en el tercer año, entre el cuarto y quinto año se evidencia un descenso hasta llegar al 43% producto de la adquisición de nuevas plataformas y contratación de personal especializado. Durante los 5 años, se logra un incremento de 1 punto porcentual que obedece a la maduración del modelo de negocio, la consolidación de su operación comercial y las eficiencias derivadas de la experiencia acumulada durante cinco años de actividad.

En lo que respecta a los gastos financieros, estos corresponden al pago de intereses asociados a un pasivo por valor de \$200.000.000, el cual fue diseñado estratégicamente para financiar el despliegue del plan comercial y de marketing durante la fase inicial del proyecto. Esta decisión busca acelerar la adopción de la plataforma en el mercado objetivo, maximizando el reconocimiento de marca y la adquisición de usuarios en los primeros meses de operación.

Finalmente, la utilidad neta después de impuestos se mantiene por encima del 20% a lo largo del horizonte de análisis, lo cual evidencia una rentabilidad favorable y sostenida del negocio.

| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA TRUSTI | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| ACTIVO | Año 0 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | | |
| Caja y Bancos | \$ 252.146.236 | \$ 791.447.611 | \$ 1.009.582.161 | \$ 1.493.919.140 | \$ 1.990.847.707 | \$ 2.587.650.487 |
| Cuentas por Cobrar- Clientes | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Anticipo Impuesto de Renta (ReteFuente) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL ACTIVOS CORRIENTES | \$ 252.146.236 | \$ 791.447.611 | \$ 1.009.582.161 | \$ 1.493.919.140 | \$ 1.990.847.707 | \$ 2.587.650.487 |
| ACTIVO FIJO | | | | | | |
| Activos depreciables | \$ 31.900.000 | \$ 31.900.000 | \$ 31.900.000 | \$ 31.900.000 | \$ 31.900.000 | \$ 31.900.000 |
| Depreciación acumulada | \$ - | \$ 6.380.000 | \$ 12.760.000 | \$ 19.140.000 | \$ 25.520.000 | \$ 31.900.000 |
| Activos amortizables | \$ 34.400.000 | \$ 72.240.000 | \$ 113.864.000 | \$ 159.650.400 | \$ 210.015.440 | \$ 265.416.984 |
| Amortización acumulada | \$ - | \$ 24.080.000 | \$ 62.034.667 | \$ 115.251.467 | \$ 185.256.613 | \$ 273.728.941 |
| Gastos diferibles | \$ 1.553.764 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | \$ 67.853.764 | \$ 73.680.000 | \$ 70.969.333 | \$ 57.158.933 | \$ 31.138.827 | \$ 8.311.957 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 320.000.000 | \$ 865.127.611 | \$ 1.080.551.494 | \$ 1.551.078.074 | \$ 2.021.986.534 | \$ 2.579.338.529 |
| PASIVO + PATRIMONIO | | | | | | |
| PASIVO | | | | | | |
| Prestaciones Sociales por Pagar | \$ - | \$ 27.988.800 | \$ 31.898.692 | \$ 33.056.699 | \$ 42.488.808 | \$ 58.564.417 |
| Cuentas por pagar- Proveedores | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Impuesto de Renta por Pagar | \$ - | \$ 155.016.018 | \$ 182.862.761 | \$ 269.226.075 | \$ 318.720.581 | \$ 375.515.163 |
| Impuestos locales por pagar | \$ - | \$ 11.506.800 | \$ 13.181.783 | \$ 16.392.380 | \$ 20.370.573 | \$ 25.314.218 |
| Iva por pagar | \$ - | \$ 89.467.200 | \$ 41.742.313 | \$ 51.909.202 | \$ 64.506.816 | \$ 80.161.689 |
| Obligaciones financieras | \$ 200.000.000 | \$ 173.261.901 | \$ 141.106.245 | \$ 102.435.347 | \$ 55.929.119 | \$ 0 |
| TOTAL PASIVO | \$ 200.000.000 | \$ 457.240.720 | \$ 410.791.793 | \$ 473.019.703 | \$ 502.015.898 | \$ 539.555.486 |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital | \$ 120.000.000 | \$ 120.000.000 | \$ 120.000.000 | \$ 120.000.000 | \$ 120.000.000 | \$ 120.000.000 |
| Resultados de Ejercicios Anteriores | \$ - | \$ - | \$ 181.368.741 | \$ 395.318.171 | \$ 745.312.069 | \$ 1.159.648.825 |
| Utilidades o Pérdidas del Ejercicio | \$ - | \$ 259.098.202 | \$ 305.642.043 | \$ 499.991.283 | \$ 591.909.650 | \$ 697.385.302 |
| Reserva Legal | \$ - | \$ 28.788.689 | \$ 62.748.916 | \$ 62.748.916 | \$ 62.748.916 | \$ 62.748.916 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 120.000.000 | \$ 407.886.891 | \$ 669.759.700 | \$ 1.078.058.370 | \$ 1.519.970.636 | \$ 2.039.783.043 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | \$ 320.000.000 | \$ 865.127.611 | \$ 1.080.551.494 | \$ 1.551.078.074 | \$ 2.021.986.534 | \$ 2.579.338.529 |

Tabla 8: Proyección a 5 años de Estado de Situación Financiera de Trusti. Elaboración propia.

La inversión inicial de Trusti está principalmente enfocada en el desarrollo propio de la plataforma, como se detalla en el apartado 6. Diseño Técnico y Operativo. La estructura de financiación del proyecto contempla dos fuentes principales: una aportación de capital por parte de los socios, equivalente a \$120 millones de pesos, cuyo principal objetivo va dirigido a la construcción de la plataforma tecnológica. La segunda fuente de financiación es un crédito bancario a cinco años por un valor de \$200 millones de pesos, con un costo efectivo anual del 20,26%. Este crédito se destinará para financiar el despliegue del plan comercial y de marketing durante la fase inicial del proyecto. Adicionalmente, se proyecta un incremento progresivo en la

inversión de capital (Capex) año tras año, destinado a la optimización continua y evolución funcional de la plataforma tecnológica.

En relación con el Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO), es importante señalar que la compañía, al ser prestadora de servicios, no requiere mantener inventarios. Asimismo, no se proyectan cuentas por cobrar debido a que todos los productos se cobran de contado al cliente y no se estiman cuentas por pagar a proveedores, ya que las transacciones también se realizan al contado. Como resultado, el indicador de KTNO se presenta en cero, lo cual podría interpretarse inicialmente como una señal de liquidez limitada o de escasa capacidad de maniobra financiera. No obstante, esta situación responde a un modelo operativo de flujo de caja inmediato, en el que la entrada de recursos es constante siempre que se mantenga el volumen de ventas proyectado. Esta característica permite sostener la operación sin requerimientos significativos de capital circulante, optimizando la eficiencia financiera del negocio.

En el detalle del flujo de caja mensual correspondiente al primer año de operación, se evidencia que durante los dos primeros meses no se generan ingresos por ventas, lo cual responde al periodo inicial de posicionamiento de la marca y activación del plan comercial. A partir del tercer mes, se observa una evolución progresiva en las ventas, en línea con el despliegue de las estrategias de mercadeo y el aumento en la adopción de la herramienta por parte del público objetivo. Durante los primeros cinco meses, se observa un flujo neto disponible decreciente (negativo hasta el mes 5), lo que indica que los egresos operativos superan a los ingresos. A partir del mes 6, el flujo neto comienza a ser positivo y se mantiene en crecimiento sostenido, lo cual refleja el incremento en las ventas. Este comportamiento evidencia que la empresa alcanza una recuperación operativa paulatina después de su fase de lanzamiento.

FLUJO DE CAJA (millones COP)

| ITEM | 2025 | 2026 | | | | | | | | | | | | Total 2026 |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| | | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | |
| Caja Inicial | \$ - | \$ 252 | \$ 206 | \$ 160 | \$ 144 | \$ 127 | \$ 130 | \$ 131 | \$ 184 | \$ 256 | \$ 346 | \$ 476 | \$ 635 | \$ 252 |
| Ingresos Netos | | \$ - | \$ - | \$ 31 | \$ 31 | \$ 62 | \$ 63 | \$ 125 | \$ 125 | \$ 186 | \$ 186 | \$ 279 | \$ 281 | \$ 1.369 |
| TOTAL DISPONIBLE | \$ - | \$ 252 | \$ 206 | \$ 191 | \$ 175 | \$ 190 | \$ 193 | \$ 256 | \$ 309 | \$ 442 | \$ 532 | \$ 756 | \$ 916 | \$ 1.621 |
| Inversiones en activos fijos | \$ 66 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 19 | \$ 19 | \$ 38 |
| Egresos por costos operativos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 2 | \$ 2 | \$ 4 | \$ 4 | \$ 7 | \$ 7 | \$ 10 | \$ 10 | \$ 15 | \$ 16 | \$ 75 |
| Egresos por mano de obra | \$ - | \$ 29 | \$ 29 | \$ 29 | \$ 29 | \$ 29 | \$ 42 | \$ 29 | \$ 29 | \$ 29 | \$ 29 | \$ 29 | \$ 54 | \$ 389 |
| Egresos por gastos de admón. Y ventas | | \$ 11 | \$ 11 | \$ 11 | \$ 11 | \$ 11 | \$ 11 | \$ 11 | \$ 11 | \$ 11 | \$ 11 | \$ 11 | \$ 11 | \$ 137 |
| Egresos por gastos diferibles | \$ 2 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Egresos iva | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 10 | \$ - | \$ 20 | \$ - | \$ 40 | \$ - | \$ 59 | \$ - | \$ 129 |
| Egresos por gastos financieros | \$ - | \$ 3 | \$ 3 | \$ 3 | \$ 3 | \$ 3 | \$ 3 | \$ 3 | \$ 3 | \$ 3 | \$ 3 | \$ 3 | \$ 3 | \$ 35 |
| Egresos por pagos de Capital | \$ - | \$ 2 | \$ 2 | \$ 2 | \$ 2 | \$ 2 | \$ 2 | \$ 2 | \$ 2 | \$ 2 | \$ 2 | \$ 2 | \$ 2 | \$ 27 |
| TOTAL EGRESOS | \$ 68 | \$ 46 | \$ 46 | \$ 47 | \$ 47 | \$ 59 | \$ 62 | \$ 73 | \$ 53 | \$ 96 | \$ 56 | \$ 139 | \$ 106 | \$ 830 |
| NETO DISPONIBLE | -\$ 68 | \$ 206 | \$ 160 | \$ 144 | \$ 127 | \$ 130 | \$ 131 | \$ 184 | \$ 256 | \$ 476 | \$ 616 | \$ 810 | \$ 791 | |
| Aporte de Socios | \$ 120 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Prestamo | \$ 200 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| CAJA FINAL | \$ 252 | \$ 206 | \$ 160 | \$ 144 | \$ 127 | \$ 130 | \$ 131 | \$ 184 | \$ 256 | \$ 476 | \$ 616 | \$ 810 | \$ 791 | |

8.1 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad del modelo financiero, se han definido las siguientes variables:

- Volumen de ventas: se considera la variable más importante, dado que gran parte del éxito del modelo está altamente correlacionado con el nivel de adopción por parte de las personas hacia Trusti. Para el escenario optimista se considerará un incremento del 30% respecto al escenario base (2.930 documentos legales y 10 asesorías Prime), mientras que el escenario pesimista considerará un decrecimiento del 30% frente a la misma base.
- Precio de venta: Este valor estará en función de las proyecciones de inflación presentadas en el informe trimestral de proyecciones macroeconómicas de Bancolombia (2025).
- Tasa de interés: Se ha estimado la proyección de la tasa IBR conforme a los datos presentados en el informe trimestral de proyecciones macroeconómicas de Bancolombia (2025).

- Costos de operación: Estos han sido modelados como una función del volumen de ventas, considerando que el crecimiento en la demanda implicará una expansión proporcional en infraestructura tecnológica y en personal operativo.

Para este análisis se plantean dos escenarios alternativos, uno optimista y otro pesimista, que serán comparados frente al escenario base (0.3% del mercado objetivo detallado en el apartado 2. Estudios de Mercado, el cual representa 2.930 documentos legales y 10 asesorías Prime). En cada escenario, se evaluará el impacto de las variaciones de las variables anteriormente mencionadas sobre indicadores clave como el EBITDA, la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN), con el fin de identificar la sensibilidad del modelo financiero ante posibles cambios en el comportamiento del mercado.

A continuación, los escenarios a evaluar con sus respectivas proyecciones:

Optimista

| Variable | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Volumen +30% vs Base | 3.822 | 4.212 | 5.054 | 6.065 | 7.278 |
| Precio de venta (inflación) | 5,5% | 5,4% | 5,5% | 5,4% | 5,4% |
| Tasa de interés (IBR+12%) | 21,3% | 21,3% | 21,3% | 21,3% | 21,3% |

Base

| Variable | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Volumen Base | 2.940 | 3.240 | 3.888 | 4.666 | 5.599 |
| Precio de venta (inflación) | 3,9% | 3,7% | 3,6% | 3,6% | 3,6% |
| Tasa de interés (IBR+12%) | 20,3% | 20,3% | 20,3% | 20,3% | 20,3% |

Pesimista

| Variable | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Volumen -30% vs Base | 2.058 | 2.268 | 2.722 | 3.266 | 3.919 |
| Precio de venta (inflación) | 2,4% | 1,9% | 1,8% | 1,7% | 1,7% |
| Tasa de interés (IBR+12%) | 19,3% | 19,3% | 19,3% | 19,3% | 19,3% |

Tabla 9: Análisis de sensibilidad según escenarios. Elaboración propia

Finalmente, se presenta el efecto de las variaciones de las variables definidas en cada escenario sobre los principales indicadores financieros del proyecto. Este análisis permite evidenciar cómo se ve afectada la rentabilidad y la viabilidad financiera del modelo ante distintos supuestos operativos y de mercado, fortaleciendo así la capacidad de anticipación estratégica y la toma de decisiones informadas.

EBITDA

| EBITDA (miles COP) | | | | | |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| Escenarios | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
| Optimista | \$ 826.595 | \$ 836.109 | \$ 993.762 | \$ 1.431.759 | \$ 2.019.720 |
| Base | \$ 508.345 | \$ 596.364 | \$ 851.864 | \$ 1.002.230 | \$ 1.173.544 |
| Pesimista | \$ 238.255 | \$ 283.880 | \$ 459.713 | \$ 660.591 | \$ 860.027 |

| %EBITDA/Ingresos | | | | | |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Escenarios | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
| Optimista | 55% | 48% | 45% | 52% | 57% |
| Base | 44% | 45% | 52% | 49% | 46% |
| Pesimista | 30% | 31% | 42% | 49% | 52% |

Tabla 10: Análisis de sensibilidad en el EBITDA. Elaboración propia.

El análisis comparativo del EBITDA proyectado bajo los escenarios optimista, base y pesimista permite identificar con claridad el grado de sensibilidad del modelo financiero ante cambios en variables clave como el volumen de ventas, los costos operativos y las condiciones del mercado. En los tres escenarios evaluados, se observa una tendencia de crecimiento sostenido en el EBITDA a lo largo del horizonte de análisis, lo cual es indicativo de un modelo de negocio con potencial de escalabilidad y generación de valor en el mediano plazo. Sin embargo, la magnitud y ritmo de este crecimiento varían de manera significativa según el comportamiento del entorno.

En el escenario optimista, el EBITDA inicia en \$826 millones en 2026 y se eleva hasta superar los \$2.000 millones en 2030, lo que representa una tasa de crecimiento acumulada superior al 140 %. Este comportamiento se traduce en una mayor eficiencia operativa, con márgenes sobre ingresos que alcanzan hasta el 57 % en el quinto año, lo cual demuestra la capacidad del modelo para capturar economías de escala y aumentar su rentabilidad conforme se consolida en el mercado. Este escenario está alineado con una rápida adopción tecnológica, una ejecución comercial eficaz y una dinámica de crecimiento del sector digital coherente con los referentes analizados. Sin embargo, se puede ver un deterioro después del primer año con respecto a la razón de Ebitda sobre ingresos, esto está relacionado con una implementación muy rápida de una infraestructura tecnológica y un equipo técnico que soporte más de 4,000 usuarios activos desde el segundo año.

Por su parte, el escenario base muestra una trayectoria igualmente positiva, aunque más conservadora. El EBITDA alcanza los \$1.173 millones en 2030, partiendo de \$508 millones en 2026. Los márgenes se mantienen estables en torno al 47 %, lo cual refleja una gestión eficiente de los recursos operativos y una consolidación progresiva del modelo, incluso bajo condiciones de mercado moderadas. Este desempeño confirma la viabilidad del negocio en un entorno de adopción gradual, siempre que se mantenga una disciplina en costos y una estrategia comercial consistente.

En contraste, el escenario pesimista revela las vulnerabilidades del modelo frente a una baja adopción del servicio o a retrasos en la penetración del mercado. Aunque el EBITDA también crece, su magnitud es considerablemente menor: inicia en \$238 millones y alcanza apenas \$860 millones en 2030. A pesar de ello, los márgenes también mejoran con el tiempo, pasando del 30 %

al 52 %, lo cual indica que, aún en condiciones adversas, el modelo mantiene una estructura operativa eficiente y adaptable. Esto sucede en este escenario debido a que el bajo volumen de usuarios no exige aún una operación plenamente escalada, y por ende la infraestructura tecnológica y el equipo técnico requerido se mantiene en costos bajos. No obstante, este escenario exige medidas de contención más rigurosas, como la racionalización de gastos, aplazamiento de contrataciones o revisión de inversiones en tecnología, para garantizar la sostenibilidad financiera.

En conjunto, los resultados subrayan la importancia de una gestión flexible y orientada a resultados, capaz de adaptarse a las condiciones del entorno según el número de usuarios. Asimismo, resaltan la necesidad de diseñar mecanismos de monitoreo permanente del desempeño operativo y comercial, que permitan reaccionar con agilidad frente a desviaciones significativas.

Valor Presente Neto (VPN)

| VPN (miles COP) | |
|------------------------|--------------|
| Escenarios | 2026 |
| Optimista | \$ 8.500.770 |
| Base | \$ 5.204.232 |
| Pesimista | \$ 3.410.677 |

Tabla 11: Análisis de sensibilidad en el Valor Presente Neto de Trusti. Elaboración propia

La proyección del Valor Presente Neto (VPN) en los tres escenarios desarrollados (optimista, pesimista y base) muestra resultados positivos, lo cual confirma la viabilidad financiera del proyecto incluso ante condiciones adversas. La magnitud del VPN en el escenario optimista evidencia el alto potencial de generación de valor si se logra una adopción favorable del servicio y un desempeño comercial eficiente. Esta información respalda la decisión de inversión y resalta

la importancia de implementar estrategias que favorezcan una rápida adopción por parte del mercado objetivo, a fin de maximizar los retornos esperados.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

| TIR (miles COP) | |
|------------------------|-------------|
| Escenarios | 2026 |
| Optimista | 208% |
| Base | 140% |
| Pesimista | 75% |

Tabla 12: Análisis de sensibilidad en la TIR de Trusti. Elaboración propia

Los 3 escenarios muestran una TIR con rentabilidad considerablemente alta, reflejando un modelo de negocio sólido incluso en condiciones pesimistas. Este nivel de retorno representa una excelente oportunidad de inversión, con márgenes amplios para reinversión o distribución a socios.

En el escenario pesimista, si bien la rentabilidad no es tan elevada como en los otros escenarios, la TIR proyectada supera por mucho el costo de capital estimado (15,9%, según el cálculo del WACC presentado en el inciso 8.2). No obstante, esta condición evidencia una alta sensibilidad a las variaciones negativas del entorno si lo comparamos con los escenarios base y optimista, lo que implica que la viabilidad financiera estaría fuertemente condicionada al cumplimiento estricto de metas comerciales y al ejercicio riguroso de control de gastos. En este contexto, la sostenibilidad del proyecto dependería de una gestión financiera prudente y de una disciplina operativa constante.

8.2 Tasa de descuento

El WACC (Weighted Average Cost of Capital, por sus siglas en inglés), o Costo Promedio Ponderado de Capital en español, es un indicador financiero clave que refleja el costo promedio que una empresa debe asumir para financiar sus operaciones, ponderando tanto recursos propios como deuda externa. Este indicador es ampliamente utilizado en la evaluación de proyectos de inversión y en la valoración de empresas, ya que representa la tasa mínima de rentabilidad exigida por los inversionistas para asumir el riesgo de financiar la compañía (Ross, Westerfield, Jaffe & Jordan, 2014).

El cálculo del WACC se realiza ponderando el costo de cada fuente de financiamiento (capital propio y deuda) según su participación dentro de la estructura de capital total de la empresa. La fórmula general es la siguiente:

$$WACC = \frac{D}{V} k_d (1 - Tax) + \frac{E}{V} * k_e$$

Donde:

- **E:** es el valor de mercado del capital propio de la empresa (patrimonio).
- **D:** es el valor de la deuda de la empresa (pasivo).
- **V:** es el valor total de mercado del capital (E+D).
- **Ke:** es el costo del capital propio. El detalle del cálculo del costo de capital se encuentra disponible en el Anexo 2.
- **Kd:** es el costo de la deuda.
- **Tax:** es la tasa impositiva del país.

De esta manera se calculó el WACC para el ejercicio de Trusti:

| WACC | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| D | 457.241 | 410.792 | 473.020 | 502.016 | 539.555 |
| V | 865.128 | 1.080.551 | 1.551.078 | 2.021.987 | 2.579.339 |
| Kd | 20,98% | 20,98% | 20,98% | 20,98% | 20,98% |
| Tax | 35% | 35% | 35% | 35% | 35% |
| E | 407.887 | 669.760 | 1.078.058 | 1.519.971 | 2.039.783 |
| Ke | 18,51% | 18,51% | 18,51% | 18,51% | 18,51% |
| Total | 15,9% | 15,9% | 15,9% | 15,9% | 15,9% |

Tabla 13: WACC. Elaboración propia.

El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) estimado para Trusti es del 15.9%, lo cual refleja tanto el perfil de riesgo de una empresa tecnológica en etapa temprana como las exigencias de rentabilidad de sus potenciales inversionistas. Este indicador financiero establece la tasa mínima de retorno que deben generar el proyecto para ser considerado viable, y cumple como referencia esencial para descontar los flujos de caja futuros en los ejercicios de valoración. El WACC obtenido es coherente con la naturaleza innovadora y escalable del modelo de negocio, lo que implica que Trusti debe priorizar productos o servicios con alto potencial de crecimiento y márgenes robustos para asegurar la generación de valor.

Con base en este WACC, se procedió a descontar los flujos de caja libre proyectados a cinco años, obteniendo un Valor Presente Neto (VPN) de \$5.204 millones de pesos colombianos, como se detalla en la Tabla 13. Este resultado respalda la viabilidad financiera del proyecto, evidenciando una creación de valor positiva desde el inicio de operaciones.

| TRUSTI FREE CASH FLOW (in thousand COP) | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|---|------|-----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| Operating profit | | 477.885 | 552.030 | 792.267 | 925.844 | 1.078.692 |
| Theoretical tax | | 35% | 35% | 35% | 35% | 35% |
| NOPAT | | 310.625 | 358.819 | 514.973 | 601.799 | 701.150 |
| Depreciation | | 30.460 | 44.335 | 59.597 | 76.385 | 94.852 |
| Working capital variation | | (27.989) | (3.910) | (1.158) | (9.432) | (16.076) |
| Operating current assets | | - | - | - | - | - |
| Operating current liabilities | - | 27.989 | 31.899 | 33.057 | 42.489 | 58.564 |
| Operating working capital Variation | | (27.989) | (31.899) | (33.057) | (42.489) | (58.564) |
| | | (27.989) | (3.910) | (1.158) | (9.432) | (16.076) |
| Capex | | 37.840 | 41.624 | 45.786 | 50.365 | 55.402 |
| Free cash flow (without continuity value) | | 331.234 | 365.440 | 529.942 | 637.251 | 756.676 |
| Continuity value | | | | | | 6.025.919 |
| Free cash flow (with continuity value) | | | 365.440 | 529.942 | 637.251 | 756.676 |
| | | | | | | 6.025.919 |

Tabla 12: Flujo de Caja Libre. Elaboración propia.

Valor Presente Neto de los flujos de caja

| | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | Continuity |
|--------------------------|------------------|---------|---------|---------|---------|------------|
| Current FCF value | 331.234 | 315.214 | 394.283 | 408.960 | 418.862 | |
| Current perpetuity value | | | | | | 3.335.677 |
| Total | 5.204.232 | | | | | |

Tabla 14: Valor Presente Neto de los Flujos de Caja. Elaboración propia.

8.3 Deuda financiera

A continuación, se presenta el esquema de amortización correspondiente al crédito proyectado, calculado con una tasa de interés efectiva anual (EA) del 20,26% y un plazo de cinco años. Esta tasa fue obtenida a partir de una cotización realizada con Bancolombia el 25 de mayo de 2025, tomando como referencia una empresa del mismo sector, en etapa de inicio, con características operativas similares a Trusti. Cabe destacar, que este plan de negocio plantea un escenario conservador en el cual se asume que la entidad financiera no concede ningún periodo de gracia para el pago del crédito otorgado. No obstante, se resalta la importancia de gestionar un periodo de gracia mínimo de un año, con el objetivo de liberar flujo de caja durante los primeros meses de operación. Esta flexibilidad permitiría reinvertir los recursos en actividades clave para el

crecimiento del negocio, tales como desarrollo de producto, adquisición de usuarios y fortalecimiento del posicionamiento de marca. Obtener dicho periodo de gracia podría traducirse en una estructura financiera más sólida, facilitando una expansión más estable y sostenible una vez superada la etapa inicial de consolidación.

| Financiación | \$ 200.000.000 |
|---------------------|-----------------------|
| Plazo meses | 60 |
| Tasa EA | 20,26% |
| Tasa nominal | 18,59% |
| Periódica mensual | 1,55% |

| Año | Saldo inicial | Cuota fija | Intereses | Abono a capital | Saldo final |
|------------|----------------------|-------------------|------------------|------------------------|--------------------|
| 0 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 200.000.000 |
| 1 | \$ 200.000.000 | \$ 61.720.369 | \$ 34.982.271 | \$ 26.738.099 | \$ 173.261.901 |
| 2 | \$ 173.261.901 | \$ 61.720.369 | \$ 29.564.712 | \$ 32.155.657 | \$ 141.106.245 |
| 3 | \$ 141.106.245 | \$ 61.720.369 | \$ 23.049.472 | \$ 38.670.897 | \$ 102.435.347 |
| 4 | \$ 102.435.347 | \$ 61.720.369 | \$ 15.214.141 | \$ 46.506.228 | \$ 55.929.119 |
| 5 | \$ 55.929.119 | \$ 61.720.369 | \$ 5.791.250 | \$ 55.929.119 | -\$ 0 |

Tabla 15: Tabla de amortización de la deuda. Elaboración propia.

9 IMPACTOS Y ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN

El modelo de negocio propuesto por Trusti tiene implicaciones significativas en distintos niveles del entorno donde operará. Más allá de su dimensión tecnológica y comercial, se proyecta como una iniciativa con capacidad transformadora en lo social, lo económico, lo ambiental e incluso en la manera como se entiende el acceso a la justicia en contextos de baja formalización. Esta sección aborda los impactos más relevantes identificados a partir del diseño del modelo, así como las estrategias previstas para gestionar, potenciar o mitigar sus efectos, en función de su sostenibilidad a largo plazo.

Desde el punto de vista social, Trusti tiene un propósito claro: cerrar la brecha en el acceso a mecanismos de planificación patrimonial que, en Colombia, han estado restringidos principalmente a personas con alto poder adquisitivo o con conocimientos jurídicos suficientes para anticiparse a los procesos sucesorales. El modelo de servicio no solo ofrece testamentos, poderes especiales, capitulaciones o sucesiones bajo un esquema digital y guiado, sino que introduce un componente pedagógico esencial. A través de contenidos accesibles, materiales educativos, lenguaje no técnico y una interfaz amigable, se promueve una cultura de anticipación patrimonial que busca empoderar a las familias para gestionar su legado de manera ordenada y oportuna. Esto tiene un efecto directo sobre la reducción de conflictos familiares y judiciales, además de contribuir a la cohesión social y al bienestar familiar intergeneracional.

En lo económico, el impacto es igualmente relevante. Al brindar herramientas de protección legal a personas y familias de ingresos medios tradicionalmente excluidos del asesoramiento legal preventivo, se amplía el acceso a esquemas de formalización del patrimonio que, a su vez, permiten una mejor vinculación con el sistema financiero y asegurador. Un ciudadano que planifica su patrimonio no solo reduce riesgos personales y familiares, sino que también habilita condiciones para adquirir seguros de vida, usar fideicomisos, estructurar inversiones con herederos o gestionar activos con proyección. Esta formalización jurídica y financiera tiene implicaciones positivas para el sistema económico en general, al reducir la carga de procesos litigiosos costosos y al ampliar la base de usuarios de productos financieros sofisticados. Las alianzas proyectadas por Trusti con notarías, firmas legales especializadas y entidades del sector asegurador, están pensadas para crear un ecosistema de valor donde la prevención legal sea parte integral de una vida financiera sana. Por último, en el marco de la asesoría Prime, que incluye un asesor de inversiones, se busca concientizar a los usuarios sobre la

importancia de trasladar recursos del ahorro a la inversión, con el fin de proyectar un futuro más próspero y, al mismo tiempo, dinamizar el mercado de capitales en Colombia.

En lo ambiental, si bien Trusti no opera en una industria con un impacto ecológico alto, su estructura de operación digital permite reducir significativamente el uso de recursos que, en conjunto, tienen una incidencia directa sobre la huella ambiental del sector legal tradicional. La eliminación de traslados físicos para diligencias, el uso de firmas electrónicas y la generación de documentos en línea implican una reducción considerable del consumo de papel, tinta, transporte y energía. Este enfoque se alinea con las nuevas expectativas de los consumidores en torno a la sostenibilidad y con la responsabilidad de las empresas emergentes de contribuir activamente a una transición hacia modelos más eficientes y responsables.

De manera proactiva, Trusti ha identificado oportunidades adicionales para potenciar estos impactos positivos a través de estrategias específicas:

- **Transformación progresiva de procesos notariales:** Se proyecta la implementación de pilotos con notarías aliadas que permitan completar trámites completamente en línea, desde la orientación hasta el registro final. Esta digitalización incluiría verificación de identidad por biometría, trazabilidad y validación documental mediante herramientas interoperables, reduciendo así el uso de papel y la dependencia de procesos presenciales.
- **Criterios de contratación tecnológica con enfoque sostenible:** En la medida en que Trusti escale su infraestructura digital, se adoptará una política de compras orientada a seleccionar proveedores que cuenten con certificaciones en sostenibilidad energética, operaciones de carbono neutro, entre otras.

- **Inclusión y equidad en el talento humano:** Desde su etapa de consolidación, el modelo contempla una política de contratación con enfoque en equidad de género, promoviendo la participación de mujeres en áreas clave como derecho, tecnología, atención al cliente y gestión operativa. Este enfoque busca no solo diversificar el talento, sino también contribuir a cerrar brechas históricas en el acceso laboral en sectores altamente especializados.
- **Fondo solidario Trusti:** Como parte de su responsabilidad social, se proyecta la creación de un fondo en alianza con aseguradoras y los aliados estratégicos, destinado a financiar parcial o totalmente el servicio Trusti Esencial (productos) para familias con situaciones muy particulares donde exista un patrimonio pero no recursos líquidos para poder pagar asesoría y documentos legales necesarios. Este fondo permitiría ampliar el alcance del modelo y reforzar su misión de democratizar el acceso al derecho patrimonial, sin depender exclusivamente de la capacidad de pago del usuario.

Estos componentes muestran que Trusti no se concibe únicamente como un emprendimiento de base tecnológica, sino como una plataforma de transformación estructural que busca responder a problemas profundos del sistema legal colombiano a través de una propuesta sostenible, replicable y con impacto tangible en la vida de las personas.

10 CONCLUSIONES

La construcción del plan de negocio de Trusti ha sido el resultado de un proceso multidimensional que integró análisis de mercado, modelación financiera, comprensión normativa, diseño de experiencia de usuario e investigación sobre tendencias tecnológicas aplicadas al sector jurídico. Lejos de ser únicamente un ejercicio académico o una validación comercial, este trabajo

representa la síntesis de una visión estratégica orientada a transformar una realidad: la baja cultura de planificación patrimonial en Colombia y la falta de acceso oportuno a herramientas jurídicas que permitan proteger el legado familiar.

A través de este proceso se confirmó que existe un problema estructural no solo de desconocimiento o desinterés, sino de barreras reales económicas, culturales y operativas que dificultan el acceso a servicios legales preventivos. En ese contexto, la propuesta de Trusti va más allá de digitalizar trámites: plantea un nuevo vínculo entre las personas y el derecho, centrado en la planificación patrimonial. Se trata de migrar de un modelo reactivo, tradicional y costoso, hacia una lógica preventiva, pedagógica y accesible. Esta transición implica cambios profundos tanto en la oferta de servicios como en la manera en que se comunica su valor.

Uno de los mayores desafíos fue diseñar un modelo que fuera, al mismo tiempo, escalable tecnológicamente y creíble jurídicamente. La confianza, en asuntos legales, no se obtiene por automatización, sino por validación. Por ello, uno de los pilares de Trusti es la combinación entre herramientas digitales avanzadas y la intervención de profesionales del derecho que acompañen al usuario en tramos críticos del proceso. Esta combinación no solo genera seguridad, sino que permite responder con flexibilidad a la diversidad de casos que se presentan en la práctica patrimonial.

La propuesta también se destaca por su enfoque en el usuario. El lenguaje, la interfaz, el soporte y la estructura del servicio están pensados para facilitar la comprensión, reducir la fricción y generar autonomía jurídica. En un entorno donde muchas personas sienten que el derecho les pertenece a otros a quienes pueden pagar abogados o heredar en condiciones ideales, Trusti plantea una democratización del conocimiento legal como herramienta de equidad.

Se espera que la implementación del modelo tenga impactos positivos en múltiples dimensiones:

- Para los usuarios y sus familias, representará mayor tranquilidad, menor litigiosidad y una visión más ordenada de su patrimonio. Se proyecta que, en sus primeros cinco años de operación, más de 2000 familias accedan a mecanismos de protección patrimonial formal.
- Para los profesionales del derecho y las notarías, la plataforma ofrece una nueva forma de ejercer los procesos de planificación, orientada a la eficiencia, al valor agregado y a la transformación digital del servicio legal. Lejos de reemplazar a los abogados, Trusti busca revalorizar su rol mediante procesos más estructurados y transparentes.
- Para el sector financiero y asegurador, la formalización patrimonial abre nuevas oportunidades para diseñar productos orientados a la protección del ingreso familiar, el aseguramiento del legado y la inversión intergeneracional.

Además de demostrar que Trusti es una solución viable en términos de negocio y deseable para el mercado, el modelo plantea una serie de implicaciones importantes que vale la pena destacar. Su desarrollo no solo responde a una necesidad concreta de planificación patrimonial, sino que también introduce una nueva forma de entender la prestación de servicios legales en Colombia haciéndola más accesible.

Desde el punto de vista operativo, Trusti combina tecnología, automatización y validación humana en una estructura que exige precisión, estabilidad y actualización constante. A medida que crezca el número de usuarios y aumente la demanda de documentos, el sistema deberá estar preparado para responder con eficiencia y seguridad. Esto implica fortalecer la infraestructura tecnológica, implementar medidas más avanzadas de ciberseguridad y contar con un equipo

técnico capaz de acompañar el crecimiento de la plataforma sin comprometer la calidad del servicio.

En el plano del mercado, Trusti representa un cambio significativo. La posibilidad de acceder a servicios legales de calidad, a precios accesibles y con un lenguaje claro, abre la puerta para que muchas más personas se animen a planear su futuro y proteger a sus familias. Este modelo no solo amplía la cobertura del servicio legal, sino que también puede dinamizar sectores complementarios como notarías, aseguradoras, fiduciarias y empresas de tecnología financiera. Trusti puede convertirse en un aliado estratégico de estos actores al fomentar una cultura de previsión patrimonial, especialmente en segmentos que hoy no están siendo atendidos.

Finalmente, en el frente normativo, es posible que el crecimiento de modelos como Trusti impulse discusiones sobre la regulación de servicios legales digitales en el país. Hoy existe un marco que permite operar, pero si se masifica el uso de plataformas con componentes de inteligencia artificial, será necesario actualizar algunas reglas, especialmente en lo relacionado con la validez de documentos automatizados, la privacidad de los datos y la responsabilidad jurídica de los sistemas. Trusti debe estar preparado no solo para adaptarse a estos posibles cambios, sino también para participar activamente en su construcción, aportando desde la experiencia y el compromiso con una prestación ética y responsable del servicio.

Estas implicaciones dejan claro que Trusti va más allá de ser una plataforma digital. Es una oportunidad para transformar la manera en que las personas se relacionan con el derecho patrimonial, y al mismo tiempo, para aportar al desarrollo de un ecosistema legal más accesible, moderno y alineado con las necesidades reales de las familias colombianas.

11 ANEXOS

Anexo 1. Canvas de Trusti



Anexo 2. Supuestos y cálculo del costo del capital de los socios para Trusti.

$$Ke = Rf + \beta \cdot (Rm - Rf) + CRP$$

Rf: Bono americano a 10 años 4.5%. Fuente: Bloomberg al 23 de mayo

Beta apalancado: System & Application 2.43. Fuente: Damodaran

(Rm - Rf): Prima de riesgo del mercado Americano 4.33%. Fuente: Damodaran

CRP: Prima por riesgo país 3.62%. Fuente: Bloomberg al 23 de mayo

$$Ke = 4.5\% + 2.43 \cdot 4.33\% + 3.62\%$$

Anexo 3. Ratios Financieros de Trusti.

| Indicadores de Rentabilidad | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Utilidad Bruta | 89% | 90% | 91% | 87% | 89% |
| Utilidad Operativa | 42% | 42% | 48% | 45% | 43% |
| Utilidad Neta | 23% | 23% | 31% | 29% | 28% |
| % EBITDA/Ingresos | 44% | 45% | 52% | 49% | 46% |
| Gastos financieros/Ut operativa | 7% | 5% | 3% | 2% | 1% |
| Ratios de endeudamiento | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
| Indice de endeudamiento | 53% | 38% | 30% | 25% | 21% |
| Pasivo/Patrimonio (veces) | 1,1 | 0,6 | 0,4 | 0,3 | 0,3 |

12 BIBLIOGRAFÍA

- LegalZoom. (s.f.). *About us*. LegalZoom. <https://www.legalzoom.com/about-us>
- Rocket Lawyer. (s.f.). *About us*. Rocket Lawyer. <https://www.rocketlawyer.com/about-us>
- Lexly. (s.f.). *Om oss*. Lexly. <https://lexly.se/om-oss>
- International Bar Association. (2024). *Future of legal services – White Paper 2024*. IBA. <https://www.ibanet.org>
- Value Risk Rating. (2024). *Informe de seguros en Colombia 2024*. Value Risk Rating. <https://www.vriskr.com/wp-content/uploads/2024/08/202403SegurosColombiaVALUERISKRATING.pdf>
- LIMRA. (2022). *Pulso del consumidor colombiano de seguros de vida 2022*. <https://www.limra.com/siteassets/research/research-abstracts/2022/pulso-del-consumidor-colombiano-de-seguros-de-vida-2022/columbia-life-ins-survey-report.pdf>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson Education.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- BBVA. (2024, febrero 8). *Lo que debes saber para planificar un testamento en Colombia*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/co/salud-financiera/lo-que-debes-saber-para-planificar-un-testamento-en-colombia/>

- Sánchez, C. (2025, 14 de febrero). *El Gobierno de Petro decreta impuestos temporales a los juegos en línea, las petroleras y las notarías bajo la conmoción interior*. EL PAÍS. <https://elpais.com/america-colombia/2025-02-14/el-gobierno-de-petro-decreta-impuestos-temporales-a-los-juegos-en-linea-las-petroleras-y-las-notarias-bajo-la-conmocion-interior.html>
- Superintendencia de Notariado y Registro. (2024). *Sitio web oficial*. Superintendencia de Notariado y Registro. <https://www.supernotariado.gov.co>
- Banco Mundial. (2023). *Gini index*. Recuperado el 16 de febrero de 2025, de https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?most_recent_value_desc=true&year=2023
- Euromonitor International. (2024). *Consumer Lifestyles in Colombia*.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Boletín de Tecnologías de la Información y la Comunicación en Hogares (TICH) 2023*. DANE. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/TICH/bol-TICH-2023.pdf>
- Restrepo, L. (2024, 17 de diciembre). De eso tan bueno no dan tanto: la privacidad y los datos personales en el entorno digital. *Ámbito Jurídico*. <https://www.ambitojuridico.com/>
- Farrar, D. (2025, February 3). Eight Legal Tech Trends Set To Impact Law Firms In 2025. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2025/02/03/eight-legal-tech-trends-set-to-impact-law-firms-in-2025/?sh=30005320258b>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia & MQA Abogados. (2023). *Aspectos jurídicos del emprendimiento*. Medellín, Colombia.

- Humphrey, A. (1960). *SWOT Analysis for Strategic Planning*. Stanford Research Institute.
- Fasecolda. (2023). *Vida, salud y educación: Los seguros que más adquieren las colombianas*. Fasecolda. <https://www.fasecolda.com/cms/wp-content/uploads/2023/06/Vida-salud-y-educacion-los-seguros-que-mas-adquieren-las-colombianas.pdf>
- Brunal Abogados. (s.f.). *Inicio*. <https://brunalabogados.com/>
- Brigard Urrutia. (s.f.). *Inicio*. <https://www.bu.com.co/es>
- Muñoz Montilla Abogados. (s.f.). *Inicio*. <https://munozmontilla.com/>
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). *¿Puede usted decir cuál es su estrategia?* Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- García-Herreros Castañeda, M. (2015). *Procedimientos y actuaciones notariales en el derecho de familia* (2.ª ed.). Universidad Sergio Arboleda.
- Congreso de Colombia. (1873). *Código Civil colombiano*.
- CompuTrabajo. (s. f.). *Salario promedio por cargo en Colombia*. Recuperado el 27 de abril de 2025, de <https://www.computrabajo.com.co/>
- Cámara de Comercio de Cali. (s.f.). *Tarifas – Trámites de registros públicos*. <https://www.ccc.org.co/sedevirtual/tramites-de-registros-publicos/tarifas/>

- Datos.gov.co. (s.f.). *Resultados de búsqueda para “testamentos”*. <https://www.datos.gov.co/es/browse?q=testamentos&sortBy=relevance&page=1&pageSize=20>
- Superintendencia de Notariado y Registro. (s.f.). *Estadística registral*. <https://servicios.supernotariado.gov.co/estadistica-registral.html>
- n8n. (s.f.). *n8n – Workflow automation platform*. <https://n8n.io/>
- OpenAI. (s.f.). *OpenAI*. <https://openai.com>
- Render. (s.f.). *Render – The modern cloud for developers*. <https://render.com/>
- Monday.com. (s.f.). *Monday.com – Work operating system*. <https://monday.com>
- Tecafi. (s.f.). *Tecafi – Servicios fiduciarios digitales*. <https://tecafi.co/>
- Wompi. (s.f.). *Wompi – Pagos en línea para Colombia*. <https://wompi.com/es/co/>
- Fedesoft. (2024, febrero 22). *El sector digital en Colombia creció 25,7% el año pasado*. La República. <https://www.larepublica.co/especiales/el-poder-del-software-transformando-industrias/el-sector-digital-en-colombia-crecio-25-7-el-ano-pasado-3964260>
- Damodaran, A. (s.f.). *Data and resources*. Stern School of Business, New York University. Recuperado el [fecha de consulta], de <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Fasecolda. (2023). *Vida, salud y educación: los seguros que más adquieren las colombianas*. Federación de Aseguradores Colombianos. <https://www.fasecolda.com/cms/wp-content/uploads/2023/06/Vida-salud-y-educacion-los-seguros-que-mas-adquieren-las-colombianas.pdf>

- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (s.f.). APPS.CO. <https://apps.co/portal/>
- Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. S. (1998). *Going backwards: Reverse logistics trends and practices*. Reverse Logistics Executive Council.
- Investing.com. (2025). Ratios financieros de Meta Platforms Inc. Recuperado el 22 de mayo de 2025, de <https://es.investing.com/equities/facebook-inc-ratios>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Jordan, B. D. (2014). *Corporate finance* (12.^a ed.). McGraw-Hill Education. Disponible en Biblioteca Pontificia Universidad Javeriana Cali.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2024, 17 de junio). Comunicado de prensa No. 082: Más de 4,6 millones de personas naturales ya presentaron su declaración de renta. <https://www.dian.gov.co/Prensa/Paginas/NG-Comunicado-de-Prensa-082-2024.aspx>
- Bancolombia. (2025). Informe trimestral: Actualización de proyecciones económicas. Capital Inteligente. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/informe-trimestral-actualizacion-proyecciones>
- La República. (2024, 2 de abril). Este año esperamos elaborar 300.000 declaraciones, 50% más que el año pasado. <https://www.larepublica.co/finanzas/este-ano-esperamos-elaborar-300-000-declaraciones-50-mas-que-el-ano-pasado-3913875>

- LegalZoom. (2024, febrero 28). Investor Presentation: Q4 2023 & FY 2023 results. <https://investors.legalzoom.com/static-files/405b995c-1643-46ac-a045-4e351f6e20f4>