



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios

TEENANZAS - Cuentas claras

AUTOR | Nicolas Montore Ros

DNI 29.667.679

MENTOR | Alejandro Germe

Victoria, Buenos Aires

Septiembre 2023



Universidad de
San Andrés

Escuela de Negocios

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



AUTOR | Nicolas Montore Ros
DNI 29.667.679

MENTOR | Alejandro Germe

Victoria, Buenos Aires
Septiembre 2023

AGRADECIMIENTOS

Realizar esta maestría no hubiera sido posible sin el apoyo de mi querida esposa Natalia, gracias amor por haberme acompañado en la decisión, por tu paciencia y comprensión a mis ausencias y sobre todo por tu fuerza para que no baje los brazos cuando el cansancio asediaba.

También quiero agradecer a quienes han sido una parte fundamental de este trabajo; a Ale Germe, un gran mentor que siempre estuvo presente y que me supo guiar aportando orden y claridad a lo largo de las innumerables sesiones de trabajo que tuvimos, y a el Grupo 1, un equipo de excelentes personas, que además de complementarse, se enriqueció con las experiencias personales compartidas y supo forjar una amistad que perdurará en el tiempo.



INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	4
MARCO TEÓRICO.....	6
I. INTRODUCCIÓN	8
NECESIDAD A RESOLVER.....	8
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	11
II. EL CLIENTE.....	13
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	13
DEFINICIÓN DE LOS CLIENTES	15
III. PROPUESTA DE VALOR.....	18
PROPUESTA DE VALOR DEL NEGOCIO.....	18
CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN MVP	19
IV. MODELO DE NEGOCIO	21
V. MARKET FIT	27
VI. EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	32
TAMAÑO DE MERCADO: MODELO TAM, SAM, SOM.....	32
VII. COMPETENCIA – ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	35
COMPETENCIA	35
CONTEXTO.....	39
INDUSTRIA	41
VIII. GO TO MARKET PLAN	44
PLAN DE MARKETING	44
FUNNEL DE MARKETING	46
IX. EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA.....	49
EQUIPO EMPRENDEDOR.....	49
ESTRUCTURA DIRECTIVA.....	49

X. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS ESPERADOS.....	51
CONTEXTO MACRO Y MICROECONOMICO	51
MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS.....	52
REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	56
XI. PLAN OPERATIVO	58
LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	58
ESTRUCTURA OPERATIVA.....	58
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	58
ACTIVIDADES Y RECURSOS CLAVE	59
XII. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DE NEGOCIO.....	60
ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL NEGOCIO	60
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LAS PRINCIPALES VARIABLES	60
ASPECTO LEGALES Y REGULATORIOS	63
PROPIEDAD INTELECTUAL Y PROTECCIONES LEGALES	63
FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXO.....	68

RESUMEN EJECUTIVO

De acuerdo con los resultados de la última encuesta para medir capacidades financieras realizada por el BCRA-CAF, Argentina recibió un puntaje que la ubica a nivel internacional en la posición 37 sobre 39 países que aplicaron a la encuesta y en el último lugar entre los países latinoamericanos que cuentan con resultados de la encuesta CAF (Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú). A pesar de los resultados que demuestran que Argentina está muy atrasada en cuanto a educación financiera no parecen haber muchas iniciativas fuertes para poder combatir contra esta carencia.

La educación financiera tiene importantes implicaciones para la estabilidad financiera y el bienestar de los ciudadanos argentinos. Mejorar la educación financiera podría ayudar a fortalecer la capacidad de la población para tomar decisiones financieras informadas y la planificación financiera, lo que a su vez contribuye a la mejora de la calidad de vida y a la estabilidad económica de los individuos y las familias.

Desde Teenanzas consideramos que es importante fomentar la cultura financiera desde una edad temprana, para que cuando los jóvenes lleguen a la adultez tengan una buena visión y conocimiento de las herramientas financieras que pueden utilizar y así crear mejores condiciones de vida desde el punto de vista financiero.

Es por eso que nuestra propuesta es una plataforma de educación financiera para adolescentes, que cuenta con herramientas e información de temas básicos de finanzas y que tiene como diferencial respecto a otras plataformas la metodología de enseñanza que se basa en tres pilares fundamentales:

- **Aprender Jugando:** Aprender jugando aumenta la motivación por el aprendizaje, la atención y también estimula las relaciones sociales.
- **Aprender Haciendo:** Los chicos pueden tomar sus propias decisiones como en la vida real y donde el error es parte del aprendizaje.

- **Hacer Parte de la Solución a Los Padres:** Los padres tendrán herramientas para monitorear e incentivar el aprendizaje y de esta manera acompañar a los chicos durante la etapa de incorporación de aprendizaje.

La plataforma está dirigida a adolescentes de 13 a 17 años de cualquier nivel socioeconómico en Argentina interesados en aprender sobre educación financiera.

Estimamos que el tamaño del mercado que el negocio puede alcanzar y capturar en función de sus recursos, capacidades y estrategias comerciales a mediano-corto plazo es de aproximadamente 1.5 millones de adolescentes.

En equipo emprendedor se encuentra en construcción, al día de la fecha Teenanzas cuenta con un único integrante en el equipo emprendedor que cumplirá el rol de CEO, mientras que hay dos búsquedas abiertas, una orientada a un perfil con un background sólido dentro del sector de la educación y la otra a un perfil dentro del sector tecnológico.

Como inversión inicial para llevar adelante este proyecto serán necesarios USD60.000 para el desarrollo de la plataforma durante el año cero y de USD100.000 para poder afrontar los gastos del primer año, principalmente en la campaña de marketing, hasta que se genere la base de usuarios necesaria para hacer viable económicamente el proyecto.

Se estima que la VAN (Valor Actual Neto) del proyecto será de 828.000 dólares y que el break even point, se producirá en el mes 32, este punto coincide cuando se alcanza a tener aproximadamente 100.000 usuarios activos.

MARCO TEÓRICO

En el presente trabajo se evalúa la viabilidad de un proyecto de negocios en el contexto actual de la Argentina. Para realizar el análisis se utilizaron las siguientes herramientas y marcos teóricos:

LA INDUSTRIA, EL CONTEXTO Y EL MERCADO

Las Cinco Fuerzas de Porter

Para evaluar el atractivo de la industria, se empleó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Este modelo analiza aspectos clave como la competencia actual, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la existencia de productos sustitutos. Esto permitió comprender el entorno competitivo y las oportunidades y desafíos asociados.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL se utilizó para examinar el contexto en el que se desarrolla el negocio. Este análisis considera factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar el proyecto.

Segmentación

Se aplicó la segmentación para identificar y comprender el mercado objetivo de manera precisa. Esto incluyó la evaluación de variables demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales para definir grupos de consumidores con necesidades similares y características específicas.

MODELO DE NEGOCIO

Business Model Canvas

El Business Model Canvas de Alex Osterwalder fue empleado para describir y analizar la oportunidad detectada, así como para definir el modelo de negocios. Esta herramienta permite visualizar nueve elementos clave del modelo, como

segmentos de mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, recursos clave, actividades clave, socios clave, estructura de costos e ingresos generados.

PLAN DE MARKETING

Marketing Mix - Las 4 P

El modelo del Marketing Mix, también conocido como las 4 P, se utilizó para diseñar la estrategia de marketing del proyecto. Este enfoque considera el Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción como elementos clave para posicionar y comercializar eficazmente el producto en el mercado.

Funnel de Marketing

Para comprender mejor a los usuarios y así poder conectar y atraer su interés, utilizamos un Funnel o Embudo de Marketing. En él se representó el recorrido que realizarán los potenciales usuarios desde el primer contacto hasta su fidelización.

PLAN FINANCIERO

Estado de Resultados e Indicadores Financieros

Para evaluar la viabilidad financiera del emprendimiento, se realizó el cálculo del valor presente de flujos futuros de la inversión requerida y de los indicadores financieros más relevantes. Estas herramientas permitieron analizar la rentabilidad del proyecto y determinar su capacidad para generar ingresos y valor económico.

En resumen, los marcos teóricos y las herramientas conceptuales utilizadas en este trabajo final de maestría han proporcionado un enfoque integral para analizar la viabilidad del proyecto de negocios. Estas herramientas han permitido comprender la industria y el mercado, diseñar una propuesta de valor sólida, desarrollar estrategias de marketing efectivas y evaluar la viabilidad financiera del emprendimiento.

I. INTRODUCCIÓN

NECESIDAD A RESOLVER

Argentina está muy atrasada en cuanto a educación financiera si lo comparamos con países de su misma región, y tampoco parecen haber muchas iniciativas fuertes para poder combatir contra esta carencia.

Existe la falsa creencia que inclusión bancaria es igual a educación financiera, cuando hablamos de inclusión bancaria nos referimos a la disponibilidad y al acceso equitativo de las personas a los servicios financieros ofrecidos por instituciones bancarias y financieras, mientras que la educación financiera es el proceso por el cual las personas adquieren conocimientos esenciales sobre el manejo del dinero, las finanzas personales y sus derechos como usuarios usuarios y, consecuentemente, desarrollan habilidades para usar productos y servicios financieros bancarios y no bancarios, de forma responsable e informada. Con un mundo cada vez más globalizado como hoy en día, es necesario destacar el papel que juega la educación financiera, para que, todas las familias argentinas, independientemente de su clase social o su nivel de ingresos, puedan tener la capacidad de reconocer ingresos, gastos fijos y gastos variables, y gestionar correctamente sus recursos.

En el año 2017 el BCRA-CAF realizó una encuesta para medir las capacidades financieras en Argentina¹, la encuesta evalúa diferentes dimensiones: conocimiento, comportamiento y actitudes. A partir de ellos se construye un indicador agregado de educación financiera.

Conocimiento financiero

El puntaje de conocimiento financiero es la combinación de siete preguntas relacionadas con conceptos financieros y cálculos matemáticos básicos: valor del dinero en el tiempo, inflación, tasa de interés, cálculo de interés simple e interés compuesto, riesgo y diversificación del riesgo.

¹ https://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/encuesta_caf.asp

El puntaje de conocimiento financiero nacional es relativamente bajo a nivel internacional, ocupando el lugar 31 entre 39 países relevado y los resultados arrojaron que la mitad de la población con educación superior carece de los conocimientos básicos necesarios para acceder y utilizar de manera apropiada los productos y servicios financieros disponibles en el mercado.

Comportamiento financiero

Siguiendo la misma metodología, el índice de comportamiento financiero se construye a partir de la combinación de ocho preguntas que hacen referencia a la tenencia y utilización de un presupuesto, el manejo de los recursos financieros, comportamiento relacionado con el ahorro y la forma de elección de productos financieros. El puntaje promedio de comportamiento financiero tampoco supera al nivel de referencia, esta situación deja a Argentina en el puesto 36 de 39 países en términos de comportamiento financiero.

Actitudes financieras

El índice de actitudes financieras mide por medio de una encuesta si los entrevistados prefieren una gratificación a corto plazo o seguridad a largo plazo. En el caso del índice de actitud financiera la puntuación nacional está casi en el promedio, lo que implica una actitud de planificación a largo plazo. En este caso, como en el puntaje de conocimiento, Argentina se encuentra en el puesto 31 de 39 países.

Educación financiera

El índice global de educación financiera se obtiene a partir de la suma aritmética de los tres índices anteriores.

A nivel internacional, el puntaje de educación financiera de Argentina ubica al país en el lugar 37 de 39 países que han aplicado la encuesta y para los que existe información disponible y comparable, por debajo del promedio de los países de la OECD y del G20 (anexo I).

A nivel regional, el índice agregado de educación financiera de Argentina lo ubica en la sexta posición (última posición) entre los países latinoamericanos que cuentan con resultados de la encuesta CAF (Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú).

El informe indica que Argentina enfrenta varios desafíos en este ámbito:

Baja comprensión financiera: La encuesta reveló que una parte significativa de la población argentina tiene un nivel limitado de conocimientos financieros. Muchos ciudadanos tienen dificultades para comprender conceptos básicos relacionados con el ahorro, el presupuesto, el crédito y la inversión.

Falta de planificación financiera: La encuesta también destacó que una gran proporción de la población no tiene una planificación financiera adecuada. Los argentinos enfrentan dificultades para establecer metas financieras, administrar su presupuesto y ahorrar de manera efectiva.

Escasa utilización de servicios financieros: Muchos argentinos no utilizan servicios financieros formales, como cuentas bancarias o tarjetas de crédito. Existe una brecha entre la población y el sistema financiero, lo que limita su acceso a herramientas y recursos financieros.

Endeudamiento problemático: La encuesta reveló que un porcentaje considerable de la población argentina tiene deudas y enfrenta dificultades para manejarlas. La falta de conocimientos sobre cómo utilizar el crédito de manera responsable puede llevar a problemas financieros y endeudamiento excesivo.

¿POR QUÉ ES NECESARIO EL DESARROLLO DE PLANES DE EDUCACIÓN FINANCIERA EN ARGENTINA?

- Una educación financiera sólida puede ayudar a prevenir el sobreendeudamiento, mejorar la capacidad de ahorro, fomentar la inversión responsable y promover la estabilidad financiera a largo plazo.
- Conocer los derechos como consumidores financieros empodera a la sociedad para la toma de decisiones conscientes y racionales.
- Debido a las crisis de las últimas décadas, las únicas inversiones realizadas por los argentinos son de carácter tradicional, como en el dólar o en el ladrillo. Gracias a la alfabetización financiera los argentinos conocerán y tendrán acceso a nuevas y mejores formas de invertir que se adapten a sus necesidades y que le permitan un mejor bienestar financiero y una mejor calidad de vida.

- Mejorar el conocimiento sobre los productos y conceptos financieros desarrolla habilidades para adquirir una mayor comprensión de los riesgos y oportunidades financieras.
- Los consumidores con conocimientos financieros pueden exigir servicios financieros de mayor calidad, lo que fomentará la competencia y la innovación en el mercado.
- Para avanzar hacia el comercio electrónico y digital.
- Una mayor inclusión financiera impulsa el desarrollo económico al movilizar el ahorro y canalizarlo hacia inversiones productivas. Cuando más personas tienen acceso a servicios financieros, aumenta la disponibilidad de capital para financiar proyectos y emprendimientos, lo que estimula el crecimiento económico.
- Para disminuir la brecha de educación financiera que existe hoy entre mujeres y hombres y así contribuir a un futuro más equitativo para todos².

Estos desafíos en la educación financiera tienen implicaciones importantes para la estabilidad financiera y el bienestar de los ciudadanos argentinos. Mejorar la educación financiera a través de programas podría ayudar a fortalecer la capacidad de la población para tomar decisiones financieras informadas y a fomentar el ahorro y la planificación financiera, lo que a su vez contribuye a la mejora de la calidad de vida y a la estabilidad económica de los individuos y las familias.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Desde Teenanzas consideramos que es importante fomentar la cultura financiera desde una edad temprana, para que cuando los jóvenes lleguen a la adultez y reflexionen en el destino de sus ingresos antes de tomar una decisión de consumo o de ahorro, tengan una buena visión y conocimiento de las herramientas financieras que pueden utilizar para su propio desempeño y así crear mejores condiciones de vida desde el punto de vista financiero.

Incluir a los jóvenes en esta formación, especialmente en conceptos básicos

² <https://www.ambito.com/economia/educacion-financiera/aseguran-que-la-brecha-es-un-obstaculo-clave-el-desarrollo-los-mercados-n5388384>

que nos afectan en el día a día, como es el caso de la escalada de la inflación, evitará costos económicos y emocionales en el futuro³ y los empoderará para que puedan tomar decisiones competentes y responsables, facilitando luego su desarrollo como adultos.

Es por eso que desde Teenanzas venimos a proponer una plataforma de educación financiera para adolescentes que cuenta con herramientas e información de temas básicos de finanzas y que tiene como objetivos principales:

- **ENSEÑAR** a temprana edad habilidades y conocimientos básicos de finanzas.
- **AYUDAR** a todos esos padres que entienden que la educación financiera es importante para el futuro de sus hijos, pero encuentran difícil abordar la tarea.
- **DAR ACCESO Y CONOCIMIENTOS** de productos y servicios financieros que mejoren la calidad de vida de las personas.

En Argentina existen diversas plataformas de educación financiera, la gran mayoría de ellas se ofrecen en los sitios web oficiales de entidades bancarias o financieras y consisten en material educativo disponible para descarga de forma gratuita o cursos o talleres que se dictan de forma presencial o virtual. Nuestra propuesta tiene como diferencial respecto a estas plataformas la metodología de enseñanza que se basa en tres pilares fundamentales:

- **Aprender Jugando:** Aprender jugando aumenta la motivación por el aprendizaje, la atención y también estimula las relaciones sociales.
- **Aprender Haciendo:** Los chicos pueden tomar sus propias decisiones como en la vida real y donde el error es parte del aprendizaje.
- **Hacer Parte de la Solución a Los Padres:** Los padres tendrán herramientas para monitorear e incentivar el aprendizaje y de esta manera acompañar a los chicos durante la etapa de incorporación de aprendizaje.

³ <https://santanderpost.com.ar/articulo/por-que-es-importante-que-haya-educacion-financiera-en-la-secundaria/>

II. EL CLIENTE

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Realizar una buena segmentación, agrupando los clientes con necesidades similares para luego determinar las características de estos segmentos, nos permitirá identificar necesidades insatisfechas, mejorar el diseño de la propuesta, así como también poder direccionar correctamente la campaña de marketing y aumentar la satisfacción del cliente⁴.

Dado que nuestra propuesta es una plataforma de educación financiera para adolescentes, para conocer mejor el comportamiento y los hábitos financieros de los jóvenes utilizamos una investigación⁵ llevada a cabo entre jóvenes de 14 a 19 años en Argentina en 2022 por la ONG Junio Achievement y el Centro de Evaluación de Políticas Basadas en la Evidencia (CEPE) de la Universidad Di Tella, con el apoyo del Banco BBVA.

De acuerdo a la investigación, el 70,92% de los jóvenes encuestados mencionó a la educación financiera y económica como la materia más útil para su futuro y solo un 4% demostró no tener interés explícito en profundizar los conocimientos acerca de cómo gestionar el dinero y como elegir entre instrumentos financieros. La investigación también menciona que 8 de cada 10 jóvenes manifestaron consultar con sus padres o tutores sobre temáticas financieras, la mitad de los participantes indicaron que toman información de internet y en tercer lugar se encuentra el cuerpo docente de la escuela (32%) como fuente se consulta (anexo II).

Partiendo desde lo mencionado, hemos detectado tres partes interesadas que definiremos y segmentaremos a continuación:

Adolescentes: Chicos de entre 13 y 17 años, de cualquier nivel socioeconómico que vayan al colegio secundario y que dispongan de un dispositivo con acceso a internet. Ellos serán los potenciales usuarios finales de la plataforma.

⁴ Marketing Reading: Segmentation and Targeting. By: Sunil Gupta. Harvard Business Review

⁵ <https://junior.org.ar/adolescentesyfinanzas/>

Padres de adolescentes: Padres de jóvenes de entre 13 y 17 años, de clase media, que consideran que la educación financiera es importante para el desarrollo económico y social futuro de sus hijos.

Se considera a los padres como otro de los clientes ya que tendrán la posibilidad de participar en el acompañamiento y supervisión del progreso de su aprendizaje.

Entidades educativas: Escuelas secundarias interesadas en incluir dentro la currícula contenidos de educación financiera. En febrero de 2022 se aprobó el Plan Nacional de Educación Financiera (PNEF)⁶ que prevé nueve acciones estratégicas para promover la educación en materia de inclusión financiera entre las que se encuentra el incorporar contenidos de educación financiera en las escuelas. Actualmente se encuentra en etapa de formación de docentes.

La presente tesis solo desarrollará los segmentos de adolescentes y padres de adolescentes, dejando el segmento restante para desarrollar en etapas futuras como parte de la expansión y crecimiento de la propuesta.

Para comprender mejor a los usuarios, conocer sus necesidades y con el objetivo principal de obtener información cualitativa, representamos en un mapa de empatía a ambos grupos (anexo III). El mapa de empatía sintetiza información recopilada en entrevistas realizadas a padres de adolescentes (anexo IV), encuestas a padres de adolescentes y a adolescentes (anexo V) y de información compilada en el cuestionario realizado por la ONG Achievement y el CEPE a 3.470 estudiantes de entre 14 y 19 años.

En conclusión, tanto en los datos cualitativos como cuantitativos, toma fuerza el interés de los padres en la educación de sus hijos, entienden que la educación financiera es fundamental para su futuro y además quieren darles herramientas para que sean independientes ya que consideran que el camino de experimentar es el mejor aprendizaje.

Les preocupa que a pesar de que sus hijos tienen acceso a información, a un

⁶ https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/pnef_2022_1.pdf

dinero semanal o mensual y a productos financieros adaptados a sus necesidades, todavía les cuesta identificar que sus hábitos de hoy pueden afectar a su vida de mañana.

El 67% de los padres encuestados sienten que no tienen los conocimientos y/o el tiempo necesario para ser el responsable de la educación financiera de sus hijos.

En cuanto a los jóvenes, menos del 50% de los jóvenes indicó haber conversado con su familia el último mes sobre noticias de economía o finanzas, aunque a la hora de indicar una fuente de información 8 de cada 10 jóvenes manifestaron consultar con sus padres sobre temáticas financieras. En sintonía con lo anterior, 7 de cada 10 participantes mencionaron la importancia de la materia de educación financiera y económica como la más importante para su futuro. Les interesa pertenecer a una comunidad y anhelan el sentimiento de ser independientes. Están gran parte del día conectados a algún dispositivo electrónico, siguen las tendencias y en algunos casos las criptomonedas despertaron el interés financiero.

El 75% de los jóvenes encuestados considera que necesita más herramientas y conocimientos en materia financiera y el 27% no sabe dónde buscar ese conocimiento.

Ambos grupos encuestados coincidieron en el desconocimiento total sobre las plataformas de educación financieras existentes en el mercado.

DEFINICIÓN DE LOS CLIENTES

En base a lo mencionado, para cada uno de los grupos identificados se definirán los siguientes cuatro arquetipos de clientes:

ADOLESCENTES

Partiendo de una segmentación inicial demográfica dirigida a adolescentes de entre 13 y 17 años y geográfica, en esta primera instancia nos focalizaremos en el mercado argentino, definiremos dos potenciales segmentos enfocándonos en variables psicográficas (personalidad, intereses, estilo de vida, etc.):

EXPLORADORES FINTECH

Adolescentes que sienten curiosidad sobre finanzas, interés en las criptomonedas y están motivados por aprender conocimientos financieros para su futuro.

Buscan información y contenido en la web y les atrae la idea de aprender de manera interactiva.

Son pragmáticos, creativos, disciplinados y orientados a cumplir objetivos.

LOS REDES SOCIALES

Adolescentes con fuerte interés en videos juegos, redes sociales y comunidades. Sienten la necesidad de estar conectados con sus amigos y de ser parte de una tribu virtual.

Son extrovertidos y disfrutan del trabajo en equipo, son curiosos y están pendientes de no perderse las nuevas tendencias.

PADRES DE ADOLESCENTES

Una vez definidos los arquetipos de los adolescentes, pasaremos a definir los segmentos de los padres de estos jóvenes. Será fundamental considerar a los padres como parte interesada del negocio para poder direccionar mejor la estrategia a adoptar.

PADRES COLABORADORES

Son padres comprometidos con la educación de sus hijos. Buscan herramientas y recursos fuera de la currícula escolar para reforzar su educación, suelen participar en el proceso y seguimiento del aprendizaje. Están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en guiar a sus hijos, pero tienen poco conocimiento en educación financiera.

Valoran todas las herramientas que promuevan la colaboración familiar, que refuercen los vínculos y que tengan un enfoque didáctico.

PADRES OCUPADOS

Son padres que debido a sus responsabilidades laborales tienen la agenda ocupada y disponen de poco tiempo disponible para dedicar a la enseñanza de sus hijos, pero consideran fundamental la educación financiera como

herramienta para el futuro.

Necesitan soluciones prácticas que no necesiten una gran dedicación de tiempo. Valorán herramientas que les permitan hacer un seguimiento rápido y sencillo del progreso de sus hijos pero que no les agregue demasiada carga a sus vidas. Por lo general son perfiles profesionales con un conocimiento avanzado en finanzas.

En conclusión, si bien se desarrollaron dos grupos de clientes, adolescentes y padres, es importante destacar que el cliente objetivo principal de nuestra propuesta será el de los adolescentes (usuarios), mientras que los padres serán tenidos en consideración ya que estos desempeñarán un rol importante en la toma de decisiones relacionada a la educación de sus hijos, teniendo influencia en la decisión sobre el uso de la plataforma y sobre la posibilidad del pago de suscripción freemium.



III. PROPUESTA DE VALOR

PROPUESTA DE VALOR DEL NEGOCIO

La propuesta de valor de Teenanzas es una plataforma de educación financiera para adolescentes de cualquier nivel socioeconómico que busca reducir el déficit estructural y cultural que existe en esa materia hoy en Argentina, y de esta manera contribuir en la construcción y desarrollo de sociedades más igualitarias y equitativas en el futuro.

El diferencial respecto a otras plataformas está en la metodología de enseñanza propuesta, mientras que la gran mayoría de plataformas existentes consisten en la oferta de material educativo disponible para descarga o cursos o talleres que se dictan de forma presencial o virtual, Teenanzas propone una plataforma que combina la gamificación con un lugar seguro para que practiquen, se equivoquen y aprendan, todo bajo el monitoreo no invasivo y la incentivación de sus padres.

La metodología de enseñanza propuesta por Teenanzas se basa en un modelo con 3 pilares fundamentales:

Aprendizaje Divertido: La mejor manera de que los jóvenes incorporen los conceptos básicos del mundo financiero es jugando, por eso proponemos juegos de preguntas y respuestas con contenido de valor, donde los jóvenes pueden competir dentro de sus comunidades. Está comprobado que esta metodología aumenta la motivación por el aprendizaje, la atención, la concentración y también estimula las relaciones sociales.

El Error Como Parte del Aprendizaje: Un módulo con un simulador de cuenta de ahorro y otro con un simulador de inversiones, donde los chicos pueden tomar sus propias decisiones como en la vida real y donde el error es parte del aprendizaje

Involucrar a los Padres Como Parte de la Solución: Los padres tendrán herramientas para monitoreo y control de los avances, también tendrán herramientas para reconocer los logros de sus hijos e incentivarlos a que

cumplan metas financieras u objetivos de aprendizaje. De esta manera se incorpora a los padres como parte de la solución al problema y se mejora el proceso de aprendizaje.

Actualmente existe un Plan Nacional de Educación Financiera (PNEF) aprobado para el período 2021-2023, que focaliza el trabajo en segmentos poblacionales específicos, con una perspectiva social, federal, de género y diversidad.

El Plan prevé nueve acciones estratégicas para promover su inserción, entre las acciones estratégicas que prevé el PNEF se encuentra la incorporación de contenido de educación financiera en la currícula de las escuelas; impulsar la formación de referentes en inclusión financiera con perspectiva federal; potenciar el uso de servicios financieros a través de canales formales; incentivar la planificación financiera; promover un mayor uso de canales de pagos digitales en reemplazo del efectivo; desarrollar campañas para difundir instrumentos financieros adecuados para MiPymes; promover el crédito responsable, sostenible y sustentable; minimizar las prácticas abusivas y fraudulentas y fortalecer la formación en derechos del consumidor financiero

Al día de la fecha existen en el mercado diversas plataformas educativas, pero ninguna reúne estas tres condiciones o metodologías de enseñanza.

CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN MVP

Con el objetivo de validar la propuesta de valor, se realizó un MVP, Minimum Viable Product, una versión reducida de la plataforma móvil con las funcionalidades básicas para poder ser testada por familiares y amigos y comprender el nivel de aceptación que tiene el producto antes de lanzarlo a un público masivo.

En esta primera etapa se construyó un prototipo de aplicación móvil utilizando la plataforma marvelapp, la misma incluye las pantallas de logueo, menú principal, juegos, aula virtual, recompensas, ranking, desafíos, mi cuenta y metas (imagen 1). En el anexo VI se pueden ver las pantallas, una breve descripción de cada una y el link al prototipo.

Con la primera versión del prototipo finalizada se procedió a realizar pruebas con familiares y amigos, observando su comportamiento al utilizarla y recolectando información sobre la experiencia del usuario.

El prototipo fue bien recibido y les pareció muy atractiva la interfaz, algunas de las observaciones que realizaron fueron; una sugerencia para la pantalla de juegos en la que se puedan ver videos con contenido adicional sobre el tema tratado en la partida, un chat para que interactúen los usuarios y la posibilidad que en vez de enviar dinero virtual como recompensa, que se envíen coins para canjear por premios o descuentos de los auspiciantes.

El próximo paso es realizar una nueva versión del MVP, apta para publicar en el store de Android y Apple, en la que además de incluir estas mejoras propuestas por los usuarios se deben completar otras funcionalidades como por ejemplo el simulador de inversiones.

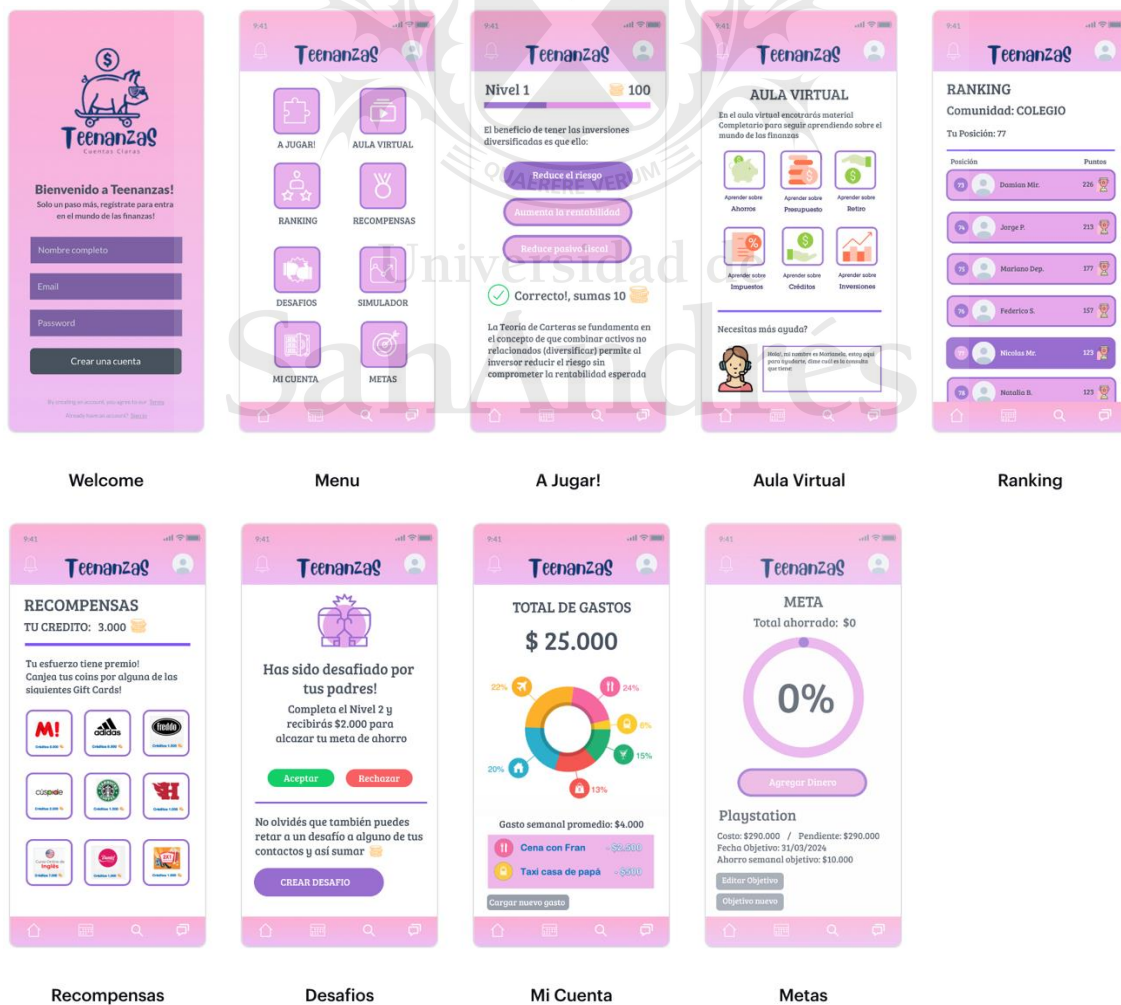


Imagen 1 – Pantallas del MVP de la aplicación móvil de Teenanzas

IV. MODELO DE NEGOCIO

Para analizar el modelo de negocio propuesto se utilizó el Business Model Canvas de Alex Osterwalder⁷, este divide el modelo de negocio en nueve cuadrantes que reflejan la lógica que sigue la organización, como construye valor hacia un determinado segmento de mercado y como piensa capturar una parte de ese valor a los efectos de generar rentabilidad. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

Respecto a los cuadrantes de la propuesta de valor y del segmento de clientes, los analizaremos con mayor detalle en el capítulo siguiente para poder comprender ese ajuste y alineación que deben tener para que se genere el Product-Market Fit.

BUSINESS MODEL CANVAS

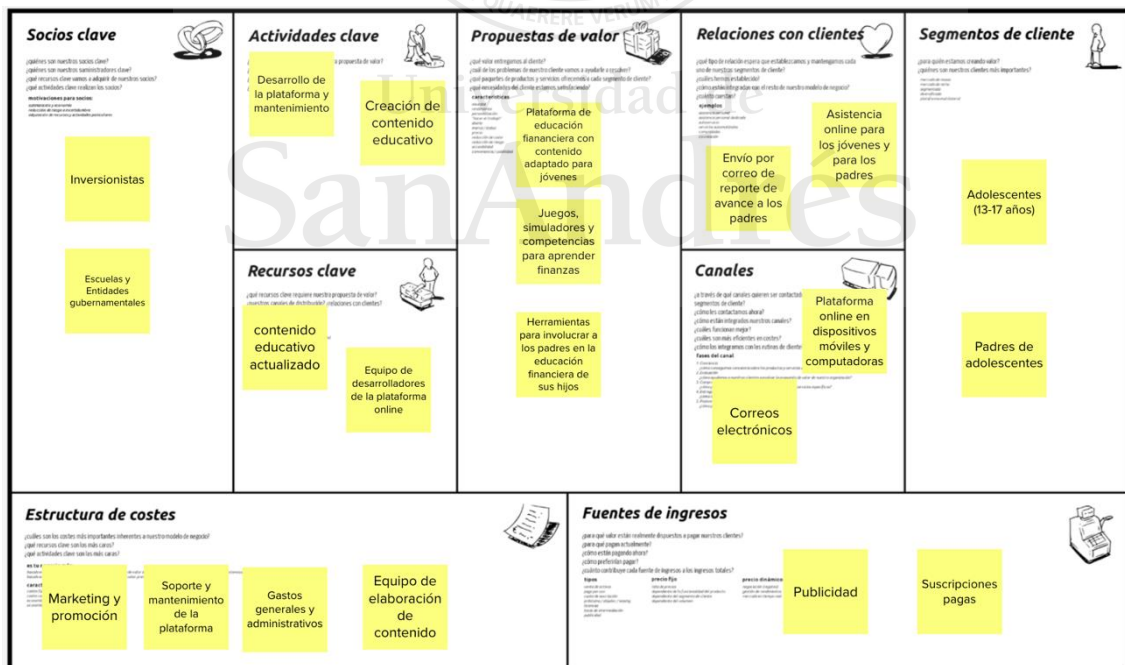


Imagen 2 – Business Model Canvas de Teenanzas

⁷ Business Model Generation. By: Osterwalder, Alexander and Peigneur, Yves.

Comenzaremos describiendo el lado derecho del modelo que determina como la organización va a generar, construir y capturar el valor de la propuesta.

SEGMENTOS DE CLIENTES

Definimos en el capítulo II dos segmentos de clientes, el de adolescentes de 13 a 17 años de cualquier nivel socioeconómico en Argentina interesados en aprender sobre educación financiera y el de padres de adolescentes de clase media preocupados en la educación financiera de sus hijos.

PROPUESTA DE VALOR

Nuestra propuesta de valor es una plataforma de educación financiera basada en una metodología de enseñanza de juegos, simuladores y competencias para mantener a los adolescentes comprometidos, motivados y conectados con otros adolescentes de intereses similares.

La propuesta incluye herramientas para los padres que les permiten fomentar la participación de los jóvenes por medio de recompensas y desafíos y herramientas de monitoreo del progreso del aprendizaje para que puedan evaluar su desarrollo y brindar un apoyo adicional.

CANALES

El principal canal de acceso a nuestra propuesta de valor será una plataforma online que se podrá acceder tanto a través de dispositivos móviles como de computadoras de escritorio. A su vez la plataforma integra un canal de comunicación a través de correos electrónicos con los padres donde se difundirán actividades, noticias y sobre todo los reportes de actividad y avance que han tenido sus hijos.

Con el fin de captar la atención de nuevos usuarios y como un canal de redireccionamiento hacia nuestra plataforma, la promoción y difusión se hará través de redes sociales y publicidad en línea dirigida a padres y adolescentes. Otro canal de difusión y alineado con la estrategia nacional de educación financiera serán colaboraciones con instituciones educativas y entidades financieras.

RELACIONES CON LOS CLIENTES

En cuanto al tipo de relación que se entablará con cada segmento de clientes, se ofrecerá para ambos segmentos un chat y un correo electrónico para realizar consultas relacionadas al contenido educativo, esta deberá ser personalizada, de calidad y atendida por profesionales en la materia.

Para consultas y asistencia sobre el funcionamiento de la plataforma se dispondrá un chatbot online que ofrecerá una asistencia automatizada 24/7 permitiendo resolver cualquier inconveniente en el menor tiempo posible.

FUENTES DE INGRESOS

Dado que la descarga de la plataforma será gratuita, el modelo de ingreso que se propone se basa principalmente en la generación de ingresos por publicidad a través de la venta de anuncios o espacios para promociones y por la venta de planes de suscripciones donde los usuarios pagan una tarifa mensual para poder acceder a una plataforma libre de publicidad y con contenidos exclusivos, este último modelo es conocido como freemium.

El propósito principal del modelo freemium es atraer a una amplia audiencia de usuarios, generar una base de datos considerable y lograr que un pequeño porcentaje de esos usuarios opten por los servicios premium, lo cual generará ingresos para el negocio.

Según las encuestas que realizamos a padres de clase media (anexo V), el 39% de los potenciales interesados estarían dispuestos a pagar una suscripción por tener acceso a contenidos exclusivos, siendo conscientes de que el tamaño de la muestra debería haber sido más grande para tomarla como representativa, adoptaremos un porcentaje conservador del 8% como el número máximo de usuarios freemium que tendremos.

Para el resto de los usuarios, los que no pagarán la suscripción, la plataforma ofrecerá publicidad orientada según el segmento de usuarios, la publicidad no deberá afectar la experiencia del usuario y deberá ser monitoreada para que el contenido sea el adecuado.

La venta de publicidad se hará por medio Ad Manager de Google o de forma directa con el anunciante o con su agencia de medios, esta última permitirá un tratamiento de las campañas personalizado y a medida de las necesidades.

Además de los anuncios del tipo banner (anuncios visuales que se suelen colocar en la zona superior o inferior de la pantalla), video banner (anuncios en formato de video que se reproducen dentro del espacio asignado a un banner, estos anuncios suelen tener una duración más corta y pueden incluir contenido visual y auditivo para capturar la atención del usuario) y avisos intersticiales (anuncios a pantalla completa que se muestran en momentos determinados de la aplicación, al ocupar toda la pantalla estos avisos capturan la atención del usuario)⁸ se ofrecerá la opción de promocionar dentro del espacio de la sección de juegos de la plataforma, donde las marcas podrán ofrecer sus productos o cupones de descuentos como recompensas para los usuario mejores rankeados.

Otra fuente de ingreso futura será la posibilidad de que socios estratégicos, como pueden ser los bancos o las entidades financieras, sponsoreen dentro de la plataforma contenido relacionado a su cartera de productos para adolescentes (por ejemplo, cuentas bancarias para adolescentes, tarjetas de débito prepagas, billeteras virtuales, etc.).

Ahora nos movemos al lado izquierdo del lienzo que nos permitirá comprender la estructura de costos de la organización y como va a operar y hacer realidad la propuesta de valor.

ACTIVIDADES CLAVE

Dado que nuestra propuesta de valor está fundada en la metodología de enseñanza, la creación de un contenido educativo de calidad, entretenido y adaptado a las necesidades de los jóvenes será una de las actividades clave de este negocio. Alineado con estas actividades, será necesario contar con personal capacitado y calificado no solo para la creación de este contenido, sino también para mantenerlo actualizado en las plataformas y para dar un soporte efectivo a las consultas que puedan llegar a tener los usuarios.

Otras de las actividades clave será el diseño de una plataforma atractiva y sencilla de navegar y su posterior desarrollo, mantenimiento y mejora continua,

⁸ <https://www.appsflyer.com/es/resources/guides/app-monetization/>

y para ello deberemos contar con la asistencia de una empresa de desarrollo de software confiable.

Por último, considerando que la fuente principal de ingresos será la venta de publicidad dentro de la plataforma, para que el negocio sea rentable será necesario contar con una masa de usuarios considerable, siendo fundamental las campañas de marketing para la adquisición de usuarios.

RECURSOS CLAVE

Los recursos claves que se deberán contar para llevar adelante las actividades mencionadas en el párrafo anterior serán principalmente de capital humano.

Será necesario contar con un equipo de profesionales con experiencia en el ámbito de educación para adolescentes y con conocimientos en finanzas, este equipo tendrá a cargo el desarrollo del contenido educativo de la plataforma, de mantenerlo actualizado y de atender las consultas de los usuarios.

Por otro lado, si bien el desarrollo inicial de la plataforma estará tercerizado con una empresa de desarrolladora de software, será necesario disponer de un equipo de programadores de aplicaciones seniors para mantener, testear y mejorar la plataforma.

SOCIOS CLAVE

En relación con los socios claves del negocio, tendremos a los inversores, que serán sumamente importantes y necesarios en la etapa temprana del proyecto donde necesitaremos capital para desarrollar la plataforma y sobre todo para realizar las campañas de marketing más importantes para hacer conocida la plataforma y adquirir los primeros usuarios.

También serán socios importantes las instituciones educativas, no solo para validar el contenido educativo de la plataforma sino también para respaldar y aportar credibilidad que contribuirá a fortalecer la propuesta de valor de la plataforma y a aumentar su impacto en el mercado de la educación.

Otros socios estratégicos serán las entidades y empresas del sector financiero, que podrán colaborar con la plataforma con oportunidades de patrocinio o realizando promociones conjuntas en beneficio para ambas partes.

ESTRUCTURA DE COSTOS

Ya definidos las actividades y recursos clave, esto nos permitirá construir la estructura de costos necesaria para operar el negocio.

En la primera etapa del proyecto tendremos que realizar una importante inversión para desarrollar la plataforma, generar el contenido educativo estructural y para lanzar una fuerte campaña de marketing para promocionar la plataforma, darla a conocer y atraer los primeros usuarios. Dado que nuestros principales ingresos serán de la venta de publicidad dentro de la plataforma, y que a su vez esta dependerá casi linealmente del número de usuarios que ingresen a la plataforma, hasta que se alcance una masa de usuarios considerable será necesarios poder contar el respaldo y apoyo de los inversores.

A medida que aumente el número de usuarios, irá disminuyendo el gasto en publicidad hasta transformarse en un costo fijo. Una vez alcanzada la masa de usuarios necesarios para hacer rentable el negocio, se deberán considerar dentro de la estructura de costos, los sueldos de un equipo de marketing, de un equipo de programadores, de un equipo de desarrollo y soporte de contenido, de los founders, el costo de servicio de un estudio contable y del servicio de servidor.

Dado la importancia de los usuarios en la estrategia de ingresos y de costos, será necesario implementar herramientas de monitoreo y análisis de métricas como por el ejemplo el monitoreo del CAC (Costo por Adquisición de Cliente) y del LTV (Valor del Tiempo de Vida del Cliente) y así poder evaluar la rentabilidad del negocio y tener la información necesaria para, en caso de ser necesario, realizar ajustes en la estrategia.

V. MARKET FIT

Para analizar la propuesta de valor desde lo que ve y siente el cliente utilizamos el Value Proposition Canvas, herramienta diseñada por Alexander Osterwalder. La herramienta se centra en dos bloques del modelo de negocio, el segmento de clientes para el que se busca crear valor y la propuesta de valor que creemos que atraerá a los clientes⁹.

En nuestro caso, hemos analizado el Product-Market Fit de nuestra propuesta para el segmento de los jóvenes y para el segmento de los padres, validando las hipótesis por medio de encuestas y entrevistas realizadas a ambos segmentos (anexos IV, V).

VALUE PROPOSITION CANVAS PARA LOS JÓVENES

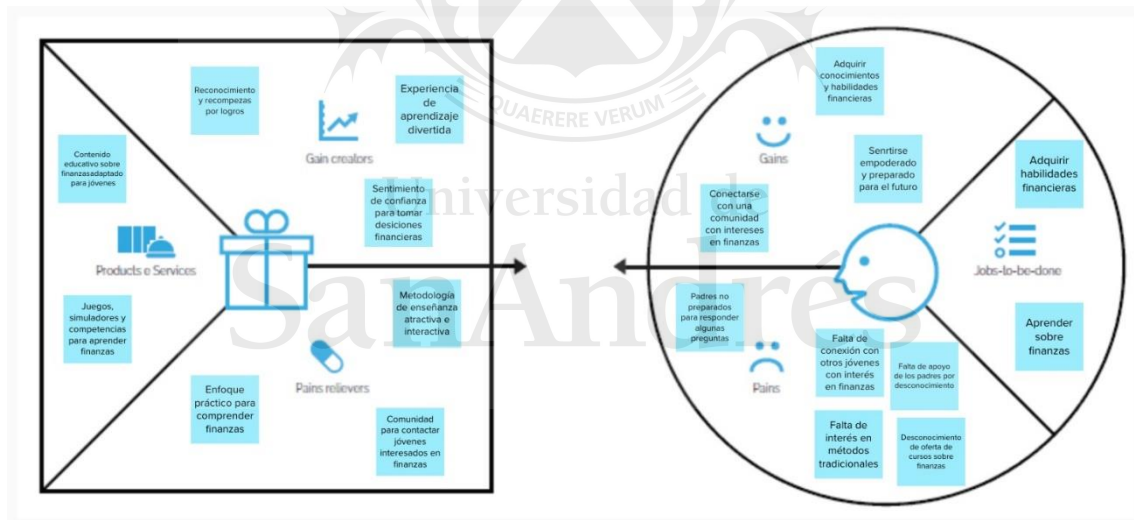


Imagen 3 – Value Proposition Canvas para jóvenes entre 13 y 17 años

CUSTOMER JOBS (TAREAS)

Los jóvenes buscan aprender sobre finanzas personales y adquirir habilidades financieras que puedan aplicar en el futuro.

⁹ Business Model Generation. By: Osterwalder, Alexander and Peigneur, Yves.

CUSTOMER PAINS (DOLORES)

Los jóvenes son conscientes de la necesidad de aprender sobre finanzas personales, pero desconocen la oferta de plataformas existentes o se aburren con los métodos tradicionales de enseñanza.

Encuentran dificultades para poder aplicar conceptos financieros a situaciones de la vida real.

No se sienten conectados con otros jóvenes con el mismo interés en finanzas y por falta de tiempo o porque carecen de los conocimientos, sienten que los padres no son una fuente de consulta sobre temas financieros.

CUSTOMER GAINS (BENEFICIOS)

Adquirir conocimientos y habilidades financieras prácticas y relevantes para su futuro.

Sentirse empoderados y preparados para tomar decisiones financieras.

Conectarse con una comunidad de jóvenes con el mismo interés en finanzas.

PRODUCTS (PRODUCTO)

Juegos interactivos, simuladores y competencias para aprender sobre finanzas de manera divertida y práctica.

Contenido educativo adaptado a las necesidades de los jóvenes.

PAIN RELIEVERS (ALIVIADORES DEL DOLOR)

Metodología de enseñanza atractiva e interactiva que entretiene y fomenta el interés.

Enfoque práctico que ayuda a los jóvenes a comprender y aplicar conceptos financieros en situaciones reales.

Comunidad en línea que permite a los jóvenes conectarse y competir con otros jóvenes interesados en finanzas.

GAIN CREATORS (CREADORES DE BENEFICIOS)

Experiencia de aprendizaje enriquecedora y divertida que brinda conocimientos y habilidades financieras.

Ganar sentimiento de confianza y empoderamiento para tomar decisiones financieras.

Tener el reconocimiento por logros y objetivos de aprendizaje cumplidos. Analizando el Product-Market Fit de nuestra propuesta de valor, la plataforma utiliza juegos, simuladores y competencias que aborda el dolor de la falta de interés o de aburrimiento en los métodos tradicionales de enseñanza financiera.

Por otro lado, el contenido educativo adaptado a las necesidades de los jóvenes de la plataforma alivia el dolor de la dificultad para aplicar conceptos financieros abstractos a situaciones de la vida real y los hace sentirse empoderados y seguros.

Finalmente, la comunidad online donde los jóvenes pueden conectarse y competir con otros interesados en finanzas, alivia el sentimiento de aislamiento y la falta de conexión con sus pares en temas financieros.

VALUE PROPOSITION CANVAS PARA LOS PADRES

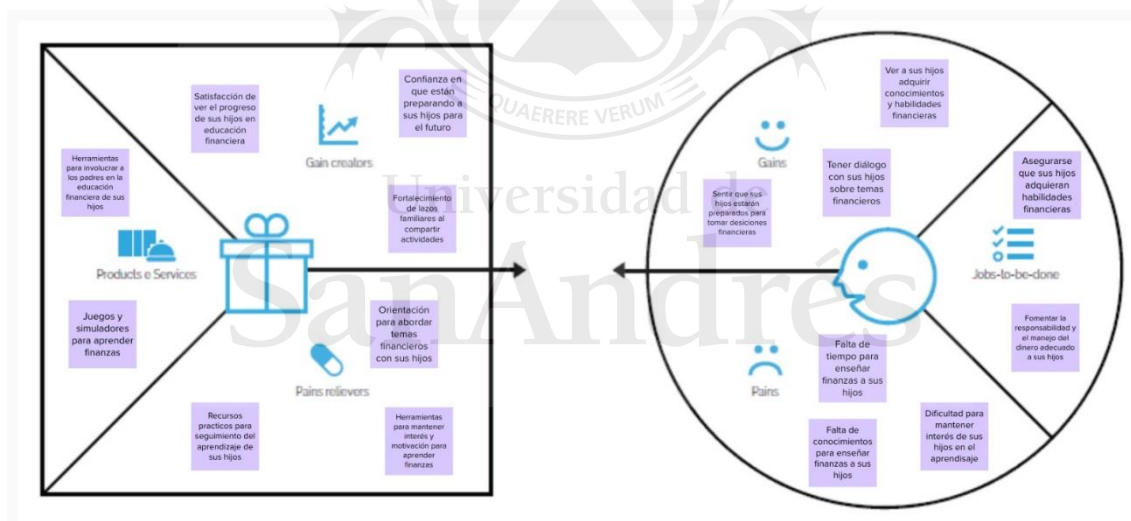


Imagen 4 – Value Proposition Canvas para jóvenes entre 13 y 17 años

CUSTOMER JOBS (TAREAS)

Los Padres quieren asegurarse de que sus hijos adquieran habilidades financieras sólidas desde una edad temprana.

Buscan fomentar la responsabilidad y el manejo adecuado del dinero en sus hijos.

CUSTOMER PAINS (DOLORES)

Falta de tiempo para enseñar a sus hijos sobre finanzas.

Desconocimiento sobre cómo abordar temas financieros con sus hijos.

Dificultad para mantener el interés y la motivación de sus hijos en el aprendizaje.

CUSTOMER GAINS (BENEFICIOS)

Ver a sus hijos adquirir conocimientos y habilidades financieras prácticas.

Sentir que sus hijos estarán preparados para tomar decisiones financieras en el futuro.

Poder establecer un diálogo constructivo sobre temas financieros con sus hijos.

PRODUCTS (PRODUCTOS)

Una plataforma educativa con herramientas y recursos que les permita a los padres involucrarse en la educación financiera de sus hijos.

Juegos interactivos, simuladores y competencias para aprender sobre finanzas de manera divertida y práctica.

Contenido educativo adaptado a las necesidades de los jóvenes.

PAIN RELIEVERS (ALIVIADORES DEL DOLOR)

Reportes sobre el avance del aprendizaje de sus hijos.

Juegos y actividades que mantienen el interés y la motivación de sus hijos durante el proceso de aprendizaje.

Herramientas para reconocer logros y para incentivarlos a cumplir objetivos educativos.

GAIN CREATORS (CREADORES DE BENEFICIOS)

Sentimiento de satisfacción al ver el progreso y los logros de sus hijos en su educación financiera.

Fortalecimiento de los lazos familiares a través de la participación conjunta en actividades relacionadas con el aprendizaje en finanzas.

Confianza y seguridad de que están preparando a sus hijos para un futuro financiero exitoso.

Para el segmento de clientes de los padres, una plataforma con contenido educativo en materia de finanzas adaptado para las necesidades de sus hijos encaja con la necesidad de solventar la incapacidad que tienen algunas familias para preparar a sus hijos debido a la falta de tiempo y/o de conocimiento en el tema.

Las herramientas para recompensar y motivar a sus hijos a que continúen la senda del aprendizaje, sumado a la gamificación aplicada a la enseñanza, alivian el dolor de encontrar una solución para mantener interesado a sus hijos en aprender conceptos financieros relevantes para la vida.

Por último, poder recibir reportes semanales o mensuales del avance que tuvieron sus hijos en el aprendizaje les genera a los padres la satisfacción y la confianza de que están brindándoles a sus hijos las herramientas adecuadas para su futuro.



Universidad de
San Andrés

VI. EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

TAMAÑO DE MERCADO: MODELO TAM, SAM, SOM

El modelo TAM-SAM-SOM es una herramienta utilizada para describir y evaluar el tamaño del mercado en un determinado contexto. El modelo es útil para ayudar a las empresas a comprender y evaluar el potencial del mercado de sus productos o servicios. Permite identificar las oportunidades y limitaciones existentes en el mercado, así como definir estrategias de penetración y crecimiento basadas en una comprensión clara del tamaño del mercado objetivo¹⁰.

Aplicando el modelo de estimación a nuestra idea de negocio:

TAM (TOTAL ADDRESSABLE MARKET)

Se refiere al tamaño total del mercado en términos de la demanda total estimada para un producto o servicio en un mercado específico. El TAM representa el máximo potencial del mercado sin considerar ninguna limitación o restricción.

En nuestro caso, dado que la plataforma de educación financiera está orientada a adolescentes, definiremos como nuestro TAM a todos los alumnos de colegio secundario de la Argentina que, de acuerdo con el último relevamiento anual realizado en 2020 por el Ministerio de Educación de la Nación¹¹ (anexo VII), considerando tanto al sector privado como público, este es de aproximadamente 3.9 millones de alumnos.

SAM (SERVICEABLE AVAILABLE MARKET)

Se refiere al tamaño del mercado que es accesible y puede ser atendido de manera realista por una empresa o negocio en particular. El SAM se puede obtener segmentando el TAM en función de factores como la geografía, el tipo de cliente, la industria u otros criterios relevantes.

¹⁰ https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/tam_sam_som

¹¹ <https://data.educacion.gob.ar/nivel/secundario-comun>

Considerando que nuestra propuesta es una plataforma digital, será necesario que los usuarios tengan un dispositivo electrónico (celular, tableta o pc) e internet en el hogar para poder acceder a la plataforma. De acuerdo al informe de ciencia y tecnología vol. 6 (Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación)¹² realizado por el INDEC en el cuarto cuatrimestre del 2021, el 94,5% de los grupos comprendidos entre 13 y 17 años tienen acceso a internet (anexo VIII).

Por otro lado, en esta primera instancia también limitaremos nuestro mercado solo a los alumnos de colegios secundarios de las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. La decisión se debe a un tema operativo, el territorio argentino es extenso, considerando que nuestra base operativa será en Buenos Aires, limitándonos solo a estas 3 provincias estaremos abarcando el 56% del TAM, es decir, 2.2 millones jóvenes, esto nos permitirá concentrar los recursos, humanos y financieros, en una sola región y así poder generar con nuestras campañas de marketing un impacto más rápido y efectivo

SOM (SERVICEABLE OBTAINABLE MARKET)

Se refiere al tamaño del mercado que una empresa o negocio puede alcanzar y capturar en función de sus recursos, capacidades y estrategias comerciales. El SOM es una estimación más realista del mercado potencial en el cual la empresa puede tener éxito y competir efectivamente.

Nuestro SOM lo definimos como el porcentaje del SAM que estaría interesado en descargar la plataforma de educación financiera. Para el cálculo se utilizaron los datos de nuestras encuestas, donde aproximadamente el 70% de los jóvenes encuestados manifestó interés en descargar una aplicación móvil de educación financiera (anexo V), y los datos de la investigación llevada a cabo entre junio y agosto del 2022 por la ONG Junior Achievement y el Centro de Evaluación de Políticas Basadas en la Evidencia (CEPE) de la Universidad Di Tella, en la que el 70,92% de los jóvenes encuestados mencionaron a educación financiera y económica como la materia más útil para su futuro.

¹² https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_22843D61C141.pdf

A partir de lo mencionado, definimos nuestro mercado objetivo como un 70% del SAM, equivalente a 1.5 millones de potenciales usuarios.

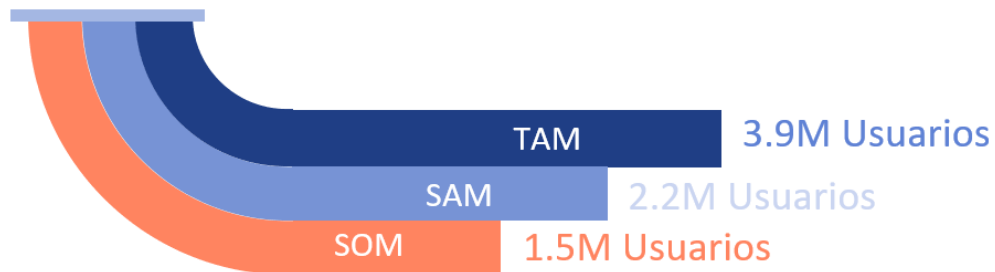


Gráfico 6 – Representación en millones del TAM, SAM, SOM de Teenanzas



VII. COMPETENCIA – ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

COMPETENCIA

Existen diversas plataformas de educación financiera en el país, la gran mayoría de ellas están impulsados por entidades bancarias o fintechs. En general, el material está disponible de forma gratuita a través de sus sitios web oficiales o por medio de cursos y talleres presenciales o virtuales. Los programas pueden estar dirigidos tanto a jóvenes como a adultos, y abarcan desde conceptos básicos sobre finanzas, hasta temas sobre criptomonedas, inversiones y planificación financiera.

A continuación, una breve descripción de la oferta actual de plataformas de educación financiera para jóvenes en la Argentina:

BANCO BBVA: Desde 2019 el BBVA ofrece un programa para jóvenes de entre 12 y 19 años, que consiste en un acompañamiento virtual con tutores pedagógicos para incorporar nociones administrativas y financieras que les permiten planificar sus gastos mensuales y pensar “económicamente” con responsabilidad¹³.

BANCO ITAÚ: En 2023 Itaú anunció el lanzamiento de su plataforma de educación financiera, con tutoriales divididos por niveles, consejos y un chatbot para interactuar con los contenidos, con el objetivo de continuar impulsando el uso correcto de las herramientas y servicios que promuevan la inclusión¹⁴.

BANCO COMAFI: Banco Comafi brinda talleres virtuales de educación financiera gratuitos para jóvenes de todo el país que abordan la temática de la economía personal y las finanzas. Los talleres se desarrollan desde 2017, se dictaban de manera presencial en instituciones educativas del AMBA, pero con motivo del aislamiento desde el año 2021 el Programa Finanzas Prácticas se

¹³ <https://bancaresponsable.bbva.com.ar/educacion-financiera>

¹⁴ <https://www.italu.com.ar/Paginas/educacion-financiera.aspx#titulo-documentacion>

adaptó al formato online a través de una conocida plataforma de videoconferencia¹⁵.

BANCO GALICIA: El Banco Galicia dispone de una página web con notas, vídeos y herramientas sobre temas relacionados con las finanzas personales para jóvenes y adultos¹⁶.

BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA: El BCRA se ocupa del diseño y desarrollo de actividades educativas para distintos públicos en búsqueda de contribuir a la construcción de una ciudadanía informada y preparada para asumir las decisiones financieras que mejoren el bienestar individual y colectivo¹⁷.

ASOCIACIÓN CIBAO DE AHORROS Y PRÉSTAMOS (ACPA): Ofrece un programa de educación financiera, orientado a educar sobre el uso racional de los recursos financieros, dirigido a empresas y personas en diferentes grupos de edades, con artículos, videos y ejercicios complementarios, enseña acerca de las fuentes principales de las deudas, el ahorro, las inversiones, así como la preparación para el retiro y el logro de la libertad financiera¹⁸.

BANCO MACRO: El Banco Macro dispone de un portal con contenido gratuito en la web que explica de manera sencilla cómo funcionan los productos y servicios bancarios más habituales: los distintos tipos de cuentas, los préstamos, las tarjetas de crédito y débito, los depósitos a plazo fijo, etc¹⁹.

BANCO SANTANDER: En Banco Santander tiene un Portal que desde 2019

¹⁵ <https://www.comafi.com.ar/2468-Banco-Comafi-capacita-online-y-de-forma-gratuita-ajovenesen-temas-de-Economia-personal-y-Finanzas.note.aspx>

¹⁶ <https://educacionfinancieragalicia.com.ar>

¹⁷ <https://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/Educacion-Financiera.asp>

¹⁸ <https://www.acap.com.do/educacion-financiera/programa-de-educacion-financiera>

¹⁹ <https://www.cuentassanas.com.ar/home-page>

ofrece contenidos en forma de videos, y podcast con contenido de educación financiera²⁰.

BANCO PROVINCIA: En el año 2022 el Banco Provincia publicó un instructivo de educación financiera destinado a los jóvenes. El documento explica algunos conceptos esenciales para las finanzas personales: ahorro, deuda, presupuesto, consumo responsable, e inversión, entre otros²¹.

MERCADO PAGO: En 2022 Mercado Pago impulsó en conjunto con Junior Achievement Américas, una iniciativa para brindar capacitación en educación financiera básica a estudiantes secundarios de entre 16 y 18 años de escuelas públicas de la región, en conceptos como el ahorro, el crédito y la planificación financiera personal. Se lleva a cabo mediante un campus virtual, con seguimiento personalizado de los docentes²².

UALÁ: Aula Ualá es una plataforma online de acceso y descarga gratuita con cursos, videos, blogs y material sobre finanzas²³.

NUBI: Nubi tiene un Blog con artículos para empezar a aprender de finanzas personales²⁴.

LEMON CASH: Lemon Cash ofrece un curso gratuito online de criptomonedas, que consta de 41 lecciones para aprender sobre el futuro del dinero y las finanzas²⁵.

²⁰ <https://www.santander.com.ar/nosotros/banca-responsable/educacion-financiera>

²¹ <https://www.bancoprovincia.com.ar/Noticias/Incluir/conoce-la-nueva-guia-de-educacion-financiera-para-jovenes-937>

²² <https://junior.org.ar/finanzas>

²³ <https://www.uala.com.ar/aula-uala>

²⁴ <https://blog.tunubi.com>

²⁵ <https://curso.lemon.me>

No hemos mencionado al Ministerio de Educación de Argentina como un competidor directo, aunque es fundamental considerarlo como un actor importante dentro de la perspectiva de educación financiera en el país. El Ministerio de Educación desarrolla políticas y programas que abordan diversos aspectos de la educación financiera, promueve la formación de docentes en la materia y también colabora con otras instituciones, organizaciones y fundaciones para impulsar iniciativas conjuntas en el ámbito de la educación financiera.

El Ministerio tiene un alcance masivo en el sistema educativo argentino, lo que le brinda una posición de influencia y autoridad en la promoción de la educación financiera para los jóvenes.

En resumen, podemos identificar como ventajas y fortalezas de la competencia que los principales bancos ya tienen presencia ofreciendo plataformas de educación financiera gratuitas y respaldadas por su marca, productos y servicios financieros que pueden ofrecer como complementarios.

Como principales debilidades podemos mencionar, la falta de conocimiento de las plataformas de educación ofrecidas, que estas no tienen un enfoque personalizado y que no son atractivas para los jóvenes.

ANÁLISIS FODA

Conociendo ahora nuestros principales competidores, evaluaremos nuestra propuesta frente a ellos utilizando un análisis FODA, que nos permitirá realizar un diagnóstico interno de nuestra propuesta entendiendo nuestras fortalezas y debilidades y un diagnóstico externo analizando las amenazas y oportunidades que se puedan llegar a presentar afectando las operaciones del negocio.

FORTALEZAS

- La metodología de enseñanza utilizando gamificación y competencias es innovadora, diferente y atractiva para los jóvenes.
- La inclusión de los padres es otro diferencial de la propuesta.
- El engagement que se puede producir entre los jóvenes por el efecto comunidad.

OPORTUNIDADES

- Interés creciente de los jóvenes en la educación financiera.
- Colaboraciones estratégicas con instituciones educativas pueden impulsar la propuesta.
- La educación financiera está en la agenda nacional (Plan Nacional de Educación Financiera y Estrategia Nacional de Inclusión Financiera) por lo que habrá mayor difusión sobre su importancia y esto podrá despertar el interés en una porción mayor de la sociedad.
- No hay en el mercado propuestas con la metodología de enseñanza propuesta por Teenanzas.
- Posibilidad de crear alianzas estratégicas con los competidores considerando que la plataforma puede ser una puerta de acceso para los jóvenes a sus primeros productos y servicios financieros.

DEBILIDADES

- Desconocimiento de la marca, puede llevar tiempo ganar la confianza de los interesados en comparación con otras plataformas educativas soportados por entidades bancarias
- La retención de los usuarios puede no ser una tarea sencilla y algo costosa.
- Altos costos iniciales para el desarrollo y marketing de la plataforma.

AMENAZAS

- Las barreras de entrada son bajas y algunos de los competidores en el mercado podría replicar la propuesta.
- La violación de seguridad de datos pueda afectar la reputación.

CONTEXTO

Para describir y evaluar el contexto en el que se desarrollará nuestra propuesta, lo haremos por medio de un análisis PESTEL²⁶, framework que examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y medioambientales que afectan al negocio.

²⁶ Strategic Management, Chapter 3. By: Frank Rothaermel

Políticos

El gobierno argentino lanzó en el año 2020 la Estrategia Nacional de Inclusión Financiero con la misión de priorizar esta política como eje central de su agenda. En virtud de las nuevas prioridades que estableció la estrategia, el gobierno relanzó el Plan Nacional de Educación Financiera (PNEF) con el objeto de contribuir a mejorar las capacidades financieras de las personas, dicho plan cuenta con acciones estratégicas que favorecen a nuestra propuesta de educación financiera para jóvenes.

Por otro lado, la inestabilidad política en el país puede afectar la inversión y la continuidad de estos programas de educación.

Económicos

La Argentina se encuentra en un contexto de alta inflación, problemas de refinanciamiento de su deuda externa y volatilidad del tipo de cambio que podrían afectar el financiamiento del proyecto.

Sin embargo, existe un interés en aumento de los jóvenes por aprender sobre temas de finanzas personales lo que puede generar un aumento en la demanda de este tipo de soluciones.

Socioculturales

Encuestas dicen que 7 de cada 10 jóvenes cree que la educación financiera es la materia más relevante para su futuro, dicho creciente interés en finanzas personales genera un mercado potencial para nuestra propuesta.

A pesar de esto, se deben considerar los cambios en comportamientos y preferencias que suelen experimentar los adolescentes que puede llegar a requerir una adaptación continua de la propuesta de valor.

Tecnológicos

La penetración de los dispositivos móviles en Argentina (90,4% de los hogares tienen acceso a internet) ofrece una gran oportunidad para la distribución de la plataforma.

La rápida evolución de la tecnología puede requerir actualizaciones y mejoras continuas, pero Argentina cuenta con compañías y personal calificado en el

área de desarrollo tecnológico, así como políticas nacionales como lo es la Ley de Economía del Conocimiento²⁷ que promocionan este tipo de actividades.

Ecológicos

No se reconocieron factores ambientales o ecológicos que puedan afectar de manera directa o indirecta el desarrollo de la plataforma.

Legales

La Ley de Financiamiento Productivo Nacional (N°27.440)²⁸, sancionada en el año 2018, instruyó al Poder Ejecutivo Nacional a elaborar una estrategia nacional de inclusión financiera que derivó en la implementación por parte de la Comisión Nacional de Valores (CNV) del Plan Nacional de Educación Financiera para el período 2022-2023 ya mencionado.

En conclusión, el contexto político y socioeconómico deslumbran posibilidades para el crecimiento de propuestas de educación financiera en el país y los factores tecnológicos soportan la accesibilidad al tipo de plataforma propuesta. Sin embargo, la inestabilidad económica del país y los posibles cambios en los intereses de los jóvenes son puntos a tener en cuenta.

INDUSTRIA

El sector de educación financiera para adolescentes se caracteriza por la presencia de varios actores, como los bancos, ONGs, fintches y sobre todo de entidades gubernamentales, que ofrecen programas, cursos y material educativo sobre la materia. En el presente, se encuentra en proceso de implementación el Plan Nacional de Educación Financiera, que entre otras acciones impulsa a incorporar contenido de educación financiera en la currícula de las escuelas, esto hace esperar un crecimiento en la oferta de plataformas educativas para los próximos años.

²⁷ <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ley-de-economia-del-conocimiento-se-establecen-las-actividades-promovidas>

²⁸ <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27440-2018-310084>

A continuación, analizaremos la industria de las plataformas de educación financiera para adolescentes utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter^{29 30}, que nos permitirá comprender la dinámica competitiva y sus implicancias para el negocio.

Poder de Negociación de los Clientes

Entendiendo la importancia de que la rentabilidad del negocio dependerá de la cantidad de usuarios activos que tenga la plataforma y teniendo en cuenta que la mayoría de los competidores ofrecen plataformas de educación gratuitas, el poder de negociación de los usuarios, tanto de los padres como de los adolescentes, será alto. Este poder no estará orientado a ejercer una presión sobre el precio de la suscripción, sino en la exigencia de un producto de calidad. He aquí la importancia de una estrategia enfocada no solo en la adquisición de usuarios sino sobre todo en la retención de ellos.

Poder de Negociación de los Proveedores

Dentro de este sector tendremos a los proveedores de servicios de hosting necesarios para el funcionamiento de la plataforma y a los responsables de desarrollar y mantener la plataforma.

Se considera que los proveedores de servicio de hosting tendrán un poder de negociación alto ya que son pocos los proveedores de calidad en el mercado, mientras que, para los desarrolladores de la plataforma se les considera un poder de negociación moderado, debido que una vez realizada la inversión inicial y lanzada la plataforma, el mantenimiento y actualización de la misma se realizará con personal propio y este no tendrá un peso importante en costo de nuestro producto.

Amenazas de los Nuevos Competidores

El interés en la educación financiera en los jóvenes está en auge, sumado a la necesidad, ya detectada por parte de entidades gubernamentales, de mejorar el sistema educativo en lo que refiere a la asignatura de finanzas, aumenta las

²⁹ Strategic Management, Chapter 3. By: Frank Rothaermel

³⁰ The Five Competitive Forces That Shape Strategy. By: M. Porter. Harvard Business Review

posibilidades de que aparezcan en el sector nuevos participantes con propuestas educativas. Teniendo en cuenta que las barreras de entradas para los nuevos competidores son bajas, será fundamental generar en el corto plazo una base de usuarios fuerte y de entablar alianzas estratégicas que aporten solidez a la propuesta.

Amenazas de Productos o Servicios Sustitutos

Podemos considerar como productos o servicios sustitutos a la oferta de cursos presenciales o virtuales para aprender finanzas o a la incorporación de contenido de educación financiera como obligatorio en la currícula de las escuelas, sin embargo, la adopción de la tecnología por parte los jóvenes y la metodología propuesta por nuestra plataforma hace que la amenaza de los sustitutos pueda ser relativamente baja.

Intensidad de la Rivalidad Entre Competidores Existentes

En la actualidad no existe una propuesta similar a la de Teenanzas, por otro lado, la competencia entre plataformas es prácticamente nula ya que las empresas u organizaciones que ofrecen este servicio no tienen a la educación como parte del core de su negocio, sino como un complemento a sus productos o servicios financieros o como un aporte para la sociedad. Por lo tanto, se considera que la rivalidad entre competidores es baja.



Imagen 5 – Poder de amenaza de cada una de las 5 fuerzas de Porter

VIII. GO TO MARKET PLAN

PLAN DE MARKETING

Como estrategia de marketing se utilizará el modelo de marketing mix, modelo orientado a combinar las cuatro variables del mercado, variables conocidas como las 4Ps del marketing por sus siglas en inglés; Product (Producto), Price (Precio), Promotion (Promoción) y Placement (Plaza)³¹.

Producto

El producto es una plataforma móvil y web de educación financiera para jóvenes de entre 13 y 17 años, que tiene como diferencial frente a otras plataformas su metodología de enseñanza, que consiste en combinar la gamificación, con simuladores y el acompañamiento no invasivo de los padres. En la sección de juegos, los jóvenes podrán aprender conceptos básicos de finanzas a través de un juego de preguntas y respuestas complementado con videos tutoriales. Según la performance en el juego, podrán sumar puntos y crédito virtual (coins) para competir con otros usuarios o canjearlos por premios o cupones de descuentos que ofrecerán marcas a cambio del espacio para patrocinador sus productos.

La plataforma también ofrecerá un simulador de una caja de ahorro y un simulador para hacer inversiones, un espacio seguro donde los jóvenes pueden tomar sus propias decisiones como en la vida real y donde el error es parte del aprendizaje.

Respecto a involucrar a los padres como parte de la solución, la plataforma ofrece una función para que los padres puedan monitorear el avance por medio de la recepción de un reporte personalizado semanal y otra función donde pueden enviarles crédito virtual para alentar y reconocer el esfuerzo del adolescente.

³¹ Note on Marketing Strategy. By: Robert Dolan. Harvard Business Review

Precio

La plataforma será de descarga gratuita y ofrecerá una opción freemium, libre de anuncios publicitarios y con acceso a contenido educativo extra a cambio del pago de una suscripción mensual. Para estimar el precio se tomaron como referencia precios de cursos en finanzas online, se validaron por medio de encuestas (anexo V) y finalmente se decidió fijar un precio de penetración levemente por debajo para entrar de forma rápida y conseguir una porción mayor del mercado. Definida la estrategia, el precio de lanzamiento por la suscripción mensual será de 4 dólares.

Promoción

En una primera instancia se utilizará una estrategia de marketing digital para hacer conocida la propuesta y así poder llegar a potenciales usuarios usando redes sociales, anuncios online, realizando publicaciones en blog y páginas web relacionadas con la educación financiera y por medio de los influencers más consumidos por los adolescentes para así generar confianza en la plataforma³².

Luego, y aprovechando que bajo el Plan de Educación Nacional se irá incorporando la educación financiera en la currícula de las escuelas, se buscará realizar alianzas estratégicas con las instituciones educativas, buscando alinear contenidos y también para tener acceso a las aulas para promocionar la plataforma y llegar así a un número más amplio.

También se buscará realizar alianzas con instituciones financieras, ya que la plataforma podría resultar una interesante puerta de acceso para los primeros servicios financieros de los jóvenes.

En una primera etapa, la plataforma se lanzará en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe para luego expandirse en una segunda etapa en el resto del país y finalmente en una tercera etapa en la región de América la Latina.

La decisión de centrarnos en esas tres provincias para una primera etapa se debe a que la alta densidad de estudiantes de escuela secundaria (61% del total de estudiantes secundarios de escuelas públicas y privadas se concentra en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe) nos permitirá focalizar los recursos,

³² <https://atribus.com/app-marketing-guia-crear-estrategia-aplicacion/>

humanos y financieros, en una sola región y así poder generar con nuestras campañas de marketing un impacto más rápido y efectivo. Por otro lado, al ser la Argentina un país de una superficie tan extensa, comenzar por un área geográfica más limitada nos permitirá optimizar los costos de operación. Una vez superada la etapa de prueba y aprendizaje y habiendo establecido una base sólida de usuarios, se podrá avanzar hacia las siguientes etapas de expansión aprovechando la tracción y la experiencia adquirida en estas tres provincias.

Plaza

Dado que se trata de una plataforma online, la distribución se hará por medio de canales digitales, como las tiendas de descarga de aplicaciones y acceso a través de la página web oficial.

FUNNEL DE MARKETING

Para comprender mejor a los usuarios y así poder conectar y atraer su interés, utilizaremos un Funnel o Embudo de Marketing³³. En él se representa el recorrido que realizan los potenciales usuarios desde el primer contacto hasta su fidelización, cada etapa del Funnel tiene un objetivo específico y contiene acciones para guiar a los usuarios a través de él.

A continuación describiremos las iniciativas que se proponen para las etapas de conciencia, consideración, conversión y lealtad.

Conciencia

Es la fase en la que un potencial usuario conoce la marca o el contenido de la plataforma.

Aquí una de las estrategias será generar contenido de calidad y a medida sobre conceptos financieros orientados para adolescente para luego ser compartido en redes sociales, blogs o desde nuestra landing page.

Otra de las acciones será ofrecer talleres sobre finanzas en los colegios o participar en ferias o eventos relacionadas con la educación, como por ejemplo

³³ <https://advertising.amazon.com/es-mx/library/guides/marketing-funnel>

Innova (festival que propone conectar a estudiantes, docentes y familias con nuevas formas de aprender)³⁴.

También utilizaremos anuncios de pago y búsquedas orgánicas para generar exposición de la plataforma.

Consideración

Cuando un potencial usuario sale de la fase de conciencia, entra en la fase de consideración. En esta etapa el usuario ha desarrollado un deseo más específico de explorar la plataforma y se comienza a fortalecer la relación. Para ello tenemos pensado publicar en nuestra web videos y demostraciones interactivas sobre el funcionamiento de la plataforma y reseñas con las experiencias positivas de los usuarios para generar confianza y credibilidad en la propuesta.

Conversión

El objetivo de esta etapa es alentar al potencial usuario a convertirse en un usuario activo porque este ya está convencido de que la plataforma vale la pena y es la solución correcta para satisfacer su necesidad.

Se ofrecerá dentro de la plataforma distintos planes de suscripciones pagas diseñados a medida de las necesidades de los usuarios, que proporcionarán desde contenido adicional hasta un canal de comunicación exclusivo para realizar consultas y tener un asesoramiento personalizado.

Es muy importante que el proceso de registro y de pago sea una operación sencilla y segura, donde no se solicite información en exceso y se ofrezcan alternativas de medios de pago, para garantizar una experiencia agradable se servicio.

Lealtad

Cuando un usuario potencial se convierte en usuario, se necesita un plan para mantener el contacto y fidelizarlo.

Nuestro plan es entablar una comunicación regular con los usuarios (jóvenes y padres) por medio de correos electrónicos y notificaciones en la plataforma,

³⁴ <https://buenosaires.gob.ar/educacion/innova/se-viene-la-edicion-11-de-innova>

con el objetivo de mantenerlos informados de las actualizaciones de los contenidos o para invitarlos a eventos o webinars que organizará la compañía y se ofrecerán sin cargo para los usuarios de la plataforma.



Universidad de
San Andrés

IX. EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA

EQUIPO EMPRENDEDOR

Al día de la fecha, Teenanzas cuenta con un único integrante en el equipo emprendedor, Nicolas Montore Ros, y se encuentra en la búsqueda de dos socios complementarios.

Nicolas es Ingeniero Civil y MBA candidate, cuenta con más de 10 años de experiencia en liderazgo de equipos multidisciplinarios y en gestión y dirección de proyectos de gran envergadura. Le gusta formar parte de equipos de alto rendimiento y promover las relaciones de trabajo a través de un estilo de liderazgo empático y colaborativo. Es una persona proactiva, con un buen sentido de la planificación y orientación a resultados, siempre motivado por los nuevos desafíos y los proyectos que generen un impacto positivo en la sociedad. Desde su experiencia llevará el rol de director ejecutivo.

La búsqueda de los dos socios está orientada a profesionales con capacidades que complementen las necesidades que requiere el negocio, por eso una de las búsquedas está orientada a un socio/a con un background sólido dentro del sector de la educación, que pueda aportar conocimientos y experiencia en pedagogía para ocupar la posición en la dirección del contenido. El segundo perfil requerido es de un profesional del sector tecnológico, con experiencia en desarrollo de productos y servicios de tecnología y con una fuerte visión orientada a la innovación.

El equipo de emprendedores, además de compartir la visión de la empresa, trabajará de manera colaborativa, aprovechando las fortalezas y potenciando las habilidades de cada uno de los miembros, con el fin de generar sinergia y eficiencia para poder alcanzar los objetivos propuestos.

ESTRUCTURA DIRECTIVA

La estructura directiva estará compuesta por las siguientes posiciones:

Director Ejecutivo (founder): Será el responsable de definir y velar por el cumplimiento de la estrategia, los objetivos, la misión y la visión de la empresa.

Coordinará los diferentes departamentos y será el representante de la compañía antes los inversores y los stakeholders.

Director/a de Desarrollo y Tecnología (founder): Será en una primera instancia el/la responsable de diseñar y llevar adelante el desarrollo e implementación de la plataforma. Luego tendrá a su cargo un equipo de programadores que tendrán como responsabilidades; actualizar la plataforma, implementar nuevas funcionalidades y garantizar su seguridad y su correcto funcionamiento.

Director/a de Contenidos (founder): Tendrá como función principal la elaboración del contenido educativo y de la metodología de enseñanza propuesta. Deberá liderar y guiar a un equipo de especialista que tendrán como responsabilidad la actualización del contenido y dar soporte a los usuarios.

Director/a de Marketing: Será el/la responsable de diseñar y ejecutar la estrategia de marketing para promocionar la plataforma y atraer la masa de usuarios necesaria para la viabilidad del proyecto. Supervisará las actividades de branding, relaciones públicas y gestión de las redes sociales. Deberá contar con conocimiento del mercado, habilidades en marketing digital y la capacidad para diseñar, liderar y medir los resultados de las campañas publicitarias.

Se establecerá una estructura de incentivos basada en salarios competitivos y se ofrecerán paquetes de compensaciones en función del desempeño.

Con el objetivo de incentivar el compromiso y de ajustar los intereses de los founders con los resultados a largo plazo de la compañía, se definirá un grado de participación del 27% para cada uno de los founders, dejando un 19% de equity para rondas de inversión futuras.

X. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS ESPERADOS

CONTEXTO MACRO Y MICROECONOMICO

El segundo semestre del año 2023 será complejo y desafiante para la economía argentina, ya que siendo este un año electoral, las probabilidades de un desequilibrio económico por el atraso tarifario y cambiario son altas.

Tras el impacto de una sequía histórica y la desaceleración económica de Brasil, principal socio comercial de la Argentina, se proyecta que la economía argentina experimentará una caída del 1,6% de su PBI en 2023 y que, a medida que se recupere, crecerá un 1,1% en 2024³⁵. Además, a pesar de las reducciones de los subsidios a la energía, la sequía provocará una caída de los ingresos por impuestos a la exportación que podría elevar el déficit fiscal. Debido a los controles de capital y a la incertidumbre política, se espera hasta que pasen las elecciones en el mes de octubre, un freno en las inversiones y un descenso del consumo privado. A pesar de la mejora en el mercado laboral, se estima para el 2024 la caída del empleo³⁶.

Respecto a la inflación, medida por el IPC superó el 100% interanual³⁷ y, a pesar de una posición fiscal ligeramente menos expansiva, se espera que, en medio de una brecha cada vez mayor entre el tipo de cambio oficial y el paralelo, la inflación se mantenga alta a corto plazo.

Debido a las escasas reservas de divisas, los riesgos sobre las perspectivas económicas están orientados a la baja.

En resumen, Argentina enfrenta grandes desafíos para su crecimiento económico que vienen por el lado de una inflación creciente, distorsión de los precios y aumento de la brecha cambiaria que genera incertidumbre en el mercado.

³⁵ <https://eleconomista.com.ar/economia/la-ocde-pronostico-economia-argentina-caera-16-2023-inflacion-cerrara-1069-n63093>

³⁶ Informe de perspectivas económicas para los países de América Latina 2023. OCDE.

³⁷ <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

En este contexto, habrá que poner foco en las fuentes de financiamiento³⁸, que exigirán ser más racionales en cuanto a la validación del producto y en la búsqueda de modelos sustentables de rentabilidad o de monetización en el mediano plazo y que no estén solamente apalancados en el levantamiento de capital permanente.

MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS

USUARIOS

El número de usuarios de la plataforma es una variable que se correlaciona de forma directa con la variable de ingresos por la venta de anuncios y con la variable de costos por los gastos asociados al marketing de la plataforma. Para lograr que la plataforma sea económicamente viable será necesario que exista un equilibrio entre estas tres variables.

Por otro lado, para el cálculo del ingreso por venta del espacio publicitario debemos conocer tanto la tasa de retención de usuarios como su frecuencia de uso. Para nuestro caso de estudio, partiendo de datos de referencia³⁹, asumiremos una tasa de retención de 56% a 30 días, 44% a 60 días y 34% a 90 días y una frecuencia de uso semanal de 3.2 (anexo IX).

Para lograr ese equilibrio mencionado, seremos conservadores y estimaremos capturar a partir del quinto año una tasa de adopción del total del mercado objetivo del 30%.

En la tabla 1 se puede observar la distribución para los primeros cinco años del porcentaje del mercado objetivo capturado por región de acuerdo a la tasa de adopción de los usuarios fijada.

³⁸ <https://www.endeavor.org.ar/una-mirada-sobre-el-panorama-de-las-inversiones-de-venture-capital/>

³⁹ <https://uplandsoftware.com/localytics/resources/blog/mobile-apps-whats-a-good-retention-rate/>

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TASA DE ADOPCIÓN					
% SOM Córdoba	0%	0%	20%	25%	30%
% SOM Buenos Aires + Santa Fe	0%	20%	25%	30%	30%
% SOM AMBA	20%	25%	30%	30%	30%
% SOM TOTAL	10%	20%	27%	29%	30%
USUARIOS					
Registrados nuevos	147.000	147.750	106.500	38.250	10.500
Registrados acumulados	147.000	294.750	401.250	439.500	450.000
Retenidos	49.980	100.215	136.425	149.430	153.000
INICIO DE SESIONES ANUALES	7.676.928	15.393.024	20.954.880	22.952.448	23.500.800

Tabla 1 – Porcentaje del mercado objetivo capturado y número de inicio de sesiones anuales

INGRESOS

En un principio, las fuentes de ingreso del negocio serán por publicidad in-app (venta del espacio publicitario dentro de la plataforma) y en una menor medida por la venta de suscripciones freemium.

Ingreso por Suscripciones Freemium

Como se mencionó en el capítulo VIII, estimamos que un 8% de usuarios optarán por pagar la suscripción freemium bajo un costo de USD 4,00.

Ingresos por Publicidad

La venta del espacio publicitario dentro de la plataforma se podrá hacer por dos vías, por venta programática y por venta directa.

Venta Programática: La venta programática del espacio publicitario es un proceso automatizado que mediante el uso de tecnología y algoritmos ofrece espacios para anunciantes de forma estratégica⁴⁰.

La venta de espacios publicitarios por programática puede realizarse tanto a través de subastas en tiempo real (RTB) o por programática directa, donde se vende el espacio publicitario a un costo fijo por mil (CPM) a uno o más anunciantes.

⁴⁰ <https://consultorapluss.com.ar/la-guia-definitiva-de-publicidad-programatica/>

Venta Directa: La venta directa de publicidad tiene lugar cuando se contacta a un anunciante (una marca o la agencia publicitaria que actúa en su representación) de forma directa y se definen en conjunto las características del anuncio. La venta directa de publicidad brinda la opción de utilizar formatos publicitarios distintos a los que se pueden usar en la venta programática y además, tiene la ventaja de que se pueden crear estrategias publicitarias integradas al contenido de la plataforma.

Como se explicó en el capítulo V, se ofrecerán anuncios del tipo banner, video banner o avisos intersticiales. El modelo de fijación de precio de los anuncios es el CPM o costo por mil⁴¹, modelo que se basa en cobrar a los anunciantes por cada mil vistas en lugar de clics u otras formas de participación. En la tabla 2 se indican los valores de venta de los espacios de publicidad según el tipo de anuncio^{42 43 44}.

Tipo de Anuncio	CPM
Banner Programática (Directo)	USD 0,88
Video Programática (Directo)	USD 4,50
Banner Programática (Google ads)	USD 0,2
Video Programática (Google ads)	USD 2
Intersticial Programática (Google ads)	USD 8
Banner Programática (Directo)	USD 0,88
Video Programática (Directo)	USD 4,50

Tabla 2 – Costo de venta de espacio publicitario según tipo de anuncio

A partir de estos valores de venta del espacio publicitario y estimando la cantidad de ingresos o visitas anuales que tendremos en la plataforma podemos hacer un cálculo del ingreso anual que tendremos por publicidad.

⁴¹ <https://www.iebschool.com/blog/publicidad-display-seo-sem/>

⁴² <https://www.compuhoy.com/cuanto-puede-ganar-con-los-anuncios-de-aplicaciones-de-android/>

⁴³ <https://arteriacreativa.com.ar/marketing-digital/cuanto-cobra-una-agencia-de-marketing-digital-en-argentina/>

⁴⁴ <https://dalealaweb.com/2016/10/como-estimar-resultados-presupuesto-campana-publicidad-online/>

COSTOS

La estructura de costos la podemos dividir en costos fijos y costos variables. Dentro de los costos variables estarán los gastos relacionados con las campañas de marketing, dichos costos serán altos al inicio del proyecto e irán disminuyendo a medida que se vaya alcanzado el número de usuarios activos que necesita la plataforma. Por otro lado, están los costos fijos, que incluyen alquiler de oficina, sueldos, servidores y servicios legales y contables.

Costos de Marketing

Para llevar adelante nuestro plan de marketing se contratará a una agencia especializada. El plan incluye una campaña de lanzamiento en los colegios y una estrategia de marketing digital.

Siguiendo nuestro plan de go to market, la campaña en los colegios se lanzará el primer año solo en AMBA, el segundo año en las provincias de Buenos Aires y Santa Fe y en el tercer año en la provincia de Córdoba.

Para simplificar el cálculo del costo de la campaña digital, utilizaremos para los primeros 3 años la métrica CPA (Costo Por Adquisición), donde el costo de conversión será el costo para conseguir que un usuario se registre en la plataforma, y para los años siguientes se destinará para retención de los usuarios un 7% del total de los ingresos anuales. El CPA de referencia adoptado para el cálculo es de USD 0,48⁴⁵ (anexo X).

El cálculo de la relación entre el LTV (Valor del Tiempo de Vida del Cliente) y el CAC para los primeros tres años de proyecto será de 3.0 a 3.3, valor que se encuentra dentro de los valores promedio de la industria (el LTV promedio debería ser aproximadamente de 3 a 5 veces el CAC).

Adicionalmente, una relación mayor a 1:1 nos indica que el costo de adquisición de un cliente es más bajo que los ingresos que este genera⁴⁶.

Costos Fijos

Para reducir el monto inicial de financiamiento requerido, en los dos primeros años de vida del proyecto la modalidad de trabajo será remota y para el primer

⁴⁵ <https://dauapps.com/cuanto-promocionar-app/>

⁴⁶ <https://www.appsflyer.com/es/blog/measurement-analytics/mobile-app-metrics/>

año, los sueldos de los socios fundadores serán recortados en un 50%. A partir del segundo año, se contempla restituir los sueldos de los founders y a partir del tercer año alquilar una oficina en AMBA.

Como se mencionó anteriormente, se contratará un director/a de marketing, dos desarrolladores fijos para actualizar y mantener las plataformas y a partir del segundo año dos personas para soporte y actualización de contenido.

Para el asesoramiento legal y contable se pagará el servicio de un estudio externo. En la tabla 4 se monetizaron el total de los costos fijos.

Costos Fijo	USD / año
Asesoramiento legal y contable	1.200
Alquiler oficina (a partir año 3)	6.000
Servidor plataforma	1.500
Sueldos socios	160.000
Sueldos desarrolladores sr	120.000
Sueldos	20.000
Sueldo director de marketing	25.000

Tabla 3 – Valores gastos fijos anualizado

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

Como inversión inicial para llevar adelante este proyecto serán necesarios USD60.000 para el desarrollo de la plataforma durante el año cero y de USD100.000 para poder afrontar los gastos del primer año hasta que se genere la base de usuarios necesaria para hacer viable económicamente el proyecto. Para poder hacer frente a esa necesidad se planea llevar adelante rondas de inversión a cambio de un porcentaje sobre el 19% de la compañía que se había dejado librado para este fin.

Por otro lado, será necesario contar para dicha instancia con un MVP desarrollado, por eso consideramos necesarios para poder dar esos primeros pasos el fondeo con ayuda de friends & family.

En la tabla 4 se puede observar el estado de resultado proyectado de la compañía para los primeros cinco años, las proyecciones fueron realizadas utilizando la moneda dólar estadounidense.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Venta espacio publicidad		90.511	181.484	247.058	270.609	277.074
Suscripciones premium		191.923	384.826	523.872	573.811	587.520
INGRESOS TOTALES		282.434	566.309	770.930	844.421	864.594
EGRESOS						
Desarrollo plataformas	60.000					
Costo sociedad	250					
Costo adquisicion usuarios		70.560	70.920	51.120	50.665	51.876
Agencia marketing		80.000	80.000	80.000	60.000	60.000
Servidor plataforma		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Alquiler oficina				6.000	6.000	6.000
Asesoramiento legales y contables		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Sueldos socios		80.000	160.000	160.000	160.000	160.000
Sueldos desarrolladores		120.000	195.000	227.500	227.500	227.500
Sueldos			20.000	20.000	20.000	20.000
Sueldo Director de Marketing		25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
EGRESOS TOTALES	60.250	378.260	553.620	572.320	551.865	553.076
EBITDA	-60.250	-95.826	12.689	198.610	292.555	311.519
TAX (35%)			4.441	69.514	102.394	109.032
RESULTADO NETO	-60.250	-95.826	8.248	129.097	190.161	202.487

Tabla 4 – Estado de resultados proyectado para los primeros cinco años de Teenanzas

XI. PLAN OPERATIVO

LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa establecerá su locación en Buenos Aires, decisión basada principalmente en que un 61% de nuestro mercado objetivo se concentra en las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. Concentrar los recursos en una región nos permitirá optimizar costos de operación, sobre todo en lo que refiere a la campaña de marketing en las instituciones educativas.

Por otro lado, estar localizados en la capital del país, nos facilitará el acceso a recursos, talentos y potenciales socios comerciales clave en la industria de las finanzas.

ESTRUCTURA OPERATIVA

La estructura operativa estará compuesta por un equipo multidisciplinario que deberá incluir a, programadores (para actualizar y garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma) y especialistas del sector de la educación con conocimientos en finanzas (para generar nuevo contenido y dar soporte a los usuarios). El equipo irá creciendo a medida que el negocio crezca y se expanda en la región. En el anexo X se puede ver el organigrama propuesto para los primeros años de la empresa.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez obtenido el financiamiento externo, se requerirán 6 meses de arduo trabajo para que, junto con un equipo de desarrolladores externos, se desarrolle la primera versión de la plataforma.

Una vez que la plataforma haya sido testeada y aprobado todos los controles de calidad, se realizará el lanzamiento oficial junto con la campaña de marketing.

En el gráfico 1 se representó el diagrama de Gantt donde se pueden ver las acciones que se realizarán durante el primer año de vida de la plataforma.

	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TAREAS PRE-LANZAMIENTO												
DESARROLLO PLATAFORMAS												
Wireframing												
Diseño UI/UX												
Desarrollo front-end y back-end												
Pruebas y optimización												
TAREAS POST-LANZAMIENTO												
MATENIMIENTO PLATAFORMAS												
Actualización y solución errores												
Comportamiento usuarios												
MARKETING												
Publicidad online												
Campañas en colegios												
CONTENIDO												
Soporte usuarios												
Actualización contenido												

Gráfico 1 – Diagrama de Gantt primer año de Teenanzas

Después del segundo año se tiene como objetivo alcanzar las siguientes metas:

- Generar utilidades sostenibles a partir del segundo año
- Captar el 20% del mercado objetivo para el segundo año de vida de la plataforma y el 30% (Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe) antes del quinto año.
- Entablar alianzas con al menos dos instituciones financieras y entidades bancarias reconocidas antes del tercer año
- Completar la expansión geográfica a nivel nacional a partir del quinto año

ACTIVIDADES Y RECURSOS CLAVE

Se identifican los siguientes recursos y actividades clave para el éxito del proyecto:

- Las plataformas tecnológicas,
- El equipo emprendedor,
- Financiamiento para el desarrollo de la plataforma y adquisición de usuarios,
- Desarrollo y actualización del contenido educativo,
- Marketing y promoción,
- Recolección de datos sobre la experiencia del usuario,
- Actualización y mantenimiento de la plataforma,
- Soporte a los usuarios.

XII. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DE NEGOCIO

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL NEGOCIO

A partir del flujo de fondos libre proyectado en el capítulo anterior y tomando una tasa de descuento promedio del sector del 15%, se realizó el cálculo de la VAN (Valor Actual Neto) del proyecto, obteniendo un resultado positivo que nos da una idea de que el proyecto será rentable.

También podemos observar que, a pesar de los resultados económicos negativos al inicio del proyecto debido al capital invertido para desarrollar y promocionar la plataforma, en el segundo año se producirá el break even point, donde la plataforma comienza a ser sustentable, este punto coincide cuando se alcanza a tener aproximadamente 100.000 usuarios activos.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FFL	-60.250	-95.826	8.248	129.097	190.161	202.487
PERPETUIDAD						1.349.915
FFL CON PERPETUIDAD	-60.250	-95.826	8.248	129.097	190.161	1.552.402

KWAAC = 15%

TIR = 84%

Payback = 32 meses

VAN = 828.086

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LAS PRINCIPALES VARIABLES

Dado la importancia que tiene la variable de la tasa de adopción de la plataforma, consideramos importante realizar un análisis de sensibilidad sobre esta variable para conocer el impacto financiero y económico que puede llegar a tener sobre el negocio.

Es por eso que se realizó un análisis de sensibilidad modelando dos tipos de escenarios, uno optimista y otro pesimista, en donde para el primer escenario se estima alcanzar a partir del quinto año una tasa de adopción del 45% del total del mercado objetivo y una tasa del 25% para el escenario pesimista.

En las tablas 5 y 6 se pueden observar los estados de resultados y los cálculos de la VAN y de la TIR para los distintos escenarios planteado.

ESCENARIO OPTIMISTA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Venta espacio publicidad		113.139	243.826	355.579	402.682	415.612
Suscripciones premium		239.904	517.018	753.984	853.862	881.280
INGRESOS TOTALES		353.043	760.843	1.109.563	1.256.544	1.296.892
EGRESOS						
Desarrollo plataformas	60.000					
Costo sociedad	250					
Costo adquisicion usuarios		88.200	101.880	87.120	75.393	77.813
Agencia marketing		80.000	80.000	80.000	60.000	60.000
Servidor plataforma		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Alquiler oficina				6.000	6.000	6.000
Asesoramiento legales y contables		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Sueldos socios		80.000	160.000	160.000	160.000	160.000
Sueldos desarrolladores		120.000	195.000	227.500	227.500	227.500
Sueldos			20.000	20.000	20.000	20.000
Sueldo Director de Marketing		25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
EGRESOS TOTALES	60.250	395.900	584.580	608.320	576.593	579.013
EBITDA	-60.250	-42.857	176.263	501.243	679.951	717.878
TAX (35%)			61.692	175.435	237.983	251.257
RESULTADO NETO	-60.250	-42.857	114.571	325.808	441.968	466.621
FFL	-60.250	-42.857	114.571	325.808	441.968	466.621
PERPETUIDAD						3.110.805
FFL CON PERPETUIDAD	-60.250	-42.857	114.571	325.808	441.968	3.577.426

KWAAC = 15%

TIR = 159%

Payback = 23 meses

VAN = 2.234.649

Tabla 5 – Estado de resultado proyectado para el escenario optimista

ESCENARIO PESIMISTA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Venta espacio publicidad		45.255	124.683	194.414	224.430	230.895
Suscripciones fremium		95.962	264.384	412.243	475.891	489.600
INGRESOS TOTALES		141.217	389.067	606.657	700.321	720.495
EGRESOS						
Desarrollo plataformas	60.000					
Costo sociedad	250					
Costo adquisicion usuarios		35.280	61.920	54.360	42.019	43.230
Agencia marketing		80.000	80.000	80.000	60.000	60.000
Servidor plataforma		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Alquiler oficina				6.000	6.000	6.000
Asesoramiento legales y contables		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Sueldos socios		80.000	160.000	160.000	160.000	160.000
Sueldos desarrolladores		120.000	195.000	227.500	227.500	227.500
Sueldos			20.000	20.000	20.000	20.000
Sueldo Director de Marketing		25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
EGRESOS TOTALES	60.250	342.980	544.620	575.560	543.219	544.430
EBITDA	-60.250	-201.763	-155.553	31.097	157.102	176.066
TAX (35%)				10.884	54.986	61.623
RESULTADO NETO	-60.250	-201.763	-155.553	20.213	102.116	114.443
FFL	-60.250	-201.763	-155.553	20.213	102.116	114.443
PERPETUIDAD						762.951
FFL CON PERPETUIDAD	-60.250	-201.763	-155.553	20.213	102.116	877.394

KWAAC = 15%

TIR = 27%

Payback = 52 meses

VAN = 154.580

Tabla 6 – Estado de resultado proyectado para el escenario pesimista

Las principales diferencias entre los tres escenarios se dan en el tiempo en alcanzar el break even point, en el tiempo de payback (tiempo en recuperar la inversión inicial) y en la inversión necesaria para afrontar los primeros años. Los resultados obtenidos tanto para el escenario optimista como para escenario conservador son alentadores mientras que, para el escenario pesimista, si bien tiene como resultado una VAN positiva, arroja un tiempo de payback alto para este tipo de proyecto y un requerimiento de inversión mucho más elevado para sustentar los costos durante los dos primeros dos años. Por lo tanto, será fundamental evitar caer en un escenario de estas características

realizando una campaña de marketing más efectiva para impactar en una mayor porción del mercado.

ASPECTO LEGALES Y REGULATORIOS

Se constituirá entre los tres socios fundadores una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)⁴⁷, Ley N°27.349 de Apoyo de Capitales Emprendedores⁴⁸, un tipo de sociedad que ofrece varias ventajas a emprendedores de este tipo de negocios. Algunas de las ventajas de una S.A.S. son las siguientes:

- Simplificación: Facilidad de constitución, se puede constituir en 24hs mediante la estandarización de instrumentos constitutivos.
- Flexibilidad en la gestión: Se pueden emitir acciones con mismo derecho y diferente valuación, se tiene autonomía de voluntad, no requiere la figura de directorio, entre otros.
- Digitalización: El estatuto puede ser redactado y firmado de forma digital, se pueden digitalizar los libros contables y de poderes.

Al constituir una S.A.S. se deberán considerar los siguientes impuestos y obligaciones fiscales: Impuesto a las ganancias, impuesto al valor agregado (IVA), impuesto a los bienes personales y aportes y contribuciones a la seguridad social.

PROPIEDAD INTELECTUAL Y PROTECCIONES LEGALES

Para adquirir el mismo valor que una obra literaria, científica o artística y estar protegido bajo la Ley N°11.723 de Propiedad Intelectual⁴⁹, se deberá registrar la aplicación como software.

⁴⁷ <https://www.argentina.gob.ar/noticias/sas-sociedad-por-acciones-simplificada>

⁴⁸ <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27349-273567/actualizacion>

⁴⁹ <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/propiedad-intelectual>

En cuanto a las leyes que afectan al negocio, se deben considerar:

- Ley de Protección de Datos Personales: Dado que la plataforma recopilará información personal de los usuarios, es necesario cumplir con la normativa de Protección de Datos Personales de la Ley N°25.326⁵⁰.
- Ley de Defensa del Consumidor⁵¹: Se deben tener en cuenta las regulaciones relacionadas con la publicidad, las prácticas comerciales, los contratos y los derechos de los consumidores.



⁵⁰ <https://www.argentina.gob.ar/aaip/datospersonales>

⁵¹ <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/defensa-del-consumidor>

FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

- Sunil Gupta. Marketing Reading: Segmentation and Targeting. Harvard Business Review
- Osterwalder, Alexander and Peigneur, Yves. Business Model Generation.
- Frank Rothaermel. Strategic Management.
- Michael Porter. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review
- Michael Porter. On Competition.
- Robert Dolan. Note on Marketing Strategy. Harvard Business Review
- OCDE. Informe de perspectivas económicas para los países de América Latina 2023.
- ONG Junio Achievement y el Centro de Evaluación de Políticas Basadas en la Evidencia (CEPE) de la Universidad Di Tella. Investigación sobre conocimiento y hábitos financieros de los adolescentes en Argentina (2022). (<https://junior.org.ar/adolescentesyfinanzas/>)
- Dirección Nacional de Inclusión Financiera y Financiamiento Social (DNIFyFS). Plan Nacional de Educación Financiera 2022 (PNEF). (https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/pnef_2022_1.pdf)
- INDEC. Informe Técnico Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación (2021). (https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_22843D61C141.pdf)
- BCRA y CAF (Banco de Desarrollo de América Latina). Encuesta de medición de capacidades financieras (2017). (https://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/encuesta_caf.asp)
- <https://www.ambito.com/economia/educacion-financiera/aseguran-que-la-brecha-es-un-obstaculo-clave-el-desarrollo-los-mercados-n5388384>
- <https://santanderpost.com.ar/articulo/por-que-es-importante-que-haya-educacion-financiera-en-la-secundaria/>
- <https://www.appsflyer.com/es/resources/guides/app-monetization/>
- <https://www.appsflyer.com/es/blog/measurement-analytics/mobile-app-metrics/>

- https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/tam_sam_som
- <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- <https://data.educacion.gob.ar/nivel/secundario-comun>
- <https://bancaresponsable.bbva.com.ar/educacion-financiera>
- <https://www.italu.com.ar/Paginas/educacion-financiera.aspx#titulo-documentacion>
- <https://www.comafi.com.ar/2468-Banco-Comafi-capacita-online-y-de-forma-gratuita-ajovenesen-temas-de-Economia-personal-y-Finanzas.note.aspx>
- <https://educacionfinancieragalicia.com.ar>
- <https://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/Educacion-Financiera.asp>
- <https://www.acap.com.do/educacion-financiera/programa-de-educacion-financiera>
- <https://www.cuentassanas.com.ar/home-page>
- <https://www.santander.com.ar/nosotros/banca-responsable/educacion-financiera>
- <https://www.bancoprovincia.com.ar/Noticias/Incluir/conoce-la-nueva-guia-de-educacion-financiera-para-jovenes-937>
- <https://www.uala.com.ar/aula-uala>
- <https://blog.tunubi.com>
- <https://curso.lemon.me>
- <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ley-de-economia-del-conocimiento-se-establecen-las-actividades-promovidas>
- <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27440-2018-310084>
- <https://atribus.com/app-marketing-guia-crear-estrategia-aplicacion/>
- <https://advertising.amazon.com/es-mx/library/guides/marketing-funnel>
- <https://buenosaires.gob.ar/educacion/innova/se-viene-la-edicion-11-de-innova>
- <https://eleconomista.com.ar/economia/la-ocde-pronostico-economia-argentina-caera-16-2023-inflacion-cerrara-1069-n63093>
- <https://www.endeavor.org.ar/una-mirada-sobre-el-panorama-de-las-inversiones-de-venture-capital/>
- <https://uplandsoftware.com/localytics/resources/blog/mobile-apps-whats-a-good-retention-rate/>

- <https://consultorapluss.com.ar/la-guia-definitiva-de-publicidad-programatica/>
- <https://www.iebschool.com/blog/publicidad-display-seo-sem/>
- <https://www.compuhoy.com/cuanto-puede-ganar-con-los-anuncios-de-aplicaciones-de-android/>
- <https://arteriacreativa.com.ar/marketing-digital/cuanto-cobra-una-agencia-de-marketing-digital-en-argentina/>
- <https://dalealaweb.com/2016/10/como-estimar-resultados-presupuesto-campana-publicidad-online/>
- <https://dauapps.com/cuanto-promocionar-app/>
- <https://www.argentina.gob.ar/noticias/sas-sociedad-por-acciones-simplificada>
- <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27349-273567/actualizacion>
- <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/propiedad-intelectual>
- <https://www.argentina.gob.ar/aaip/datospersonales>
- <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/defensa-del-consumidor>



Universidad de
San Andrés

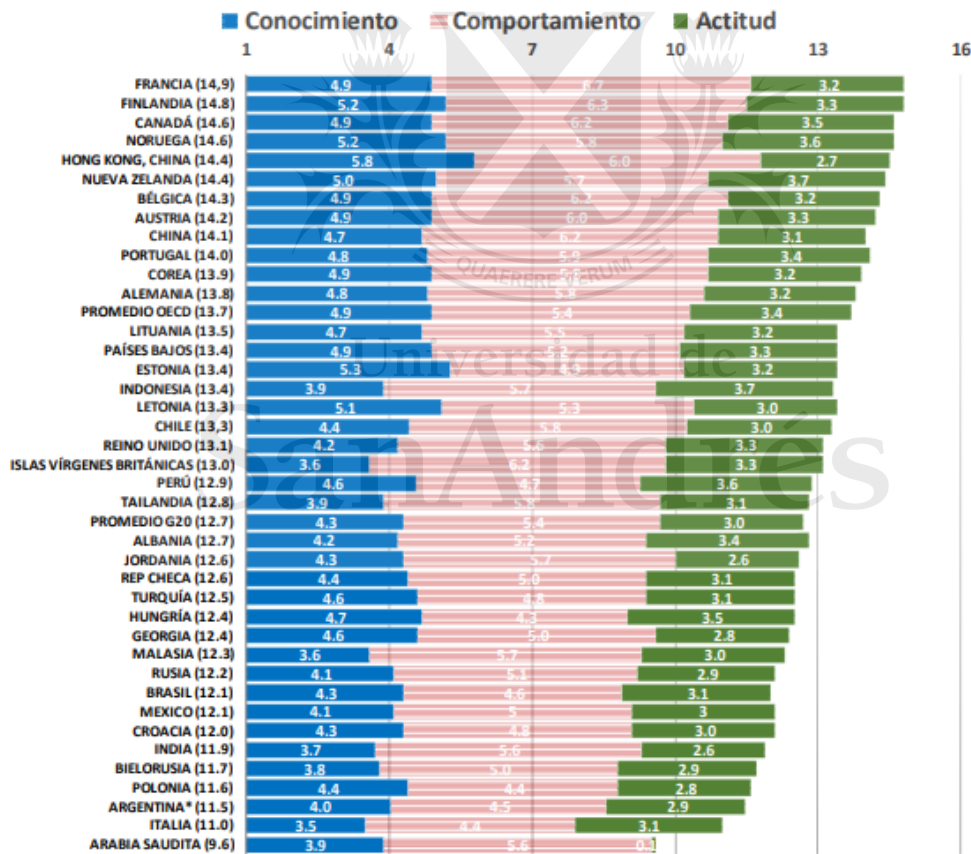
ANEXO I

Comparación internacional del índice de educación financiera según la encuesta de medición de capacidades financieras en Argentina realizada por el BCRA-CAF en 2017.

(Fuente: https://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/encuesta_caf.asp)

A nivel internacional, el índice de educación financiera de Argentina (11,49) lo ubica en el lugar 37 de 39 economías (Gráfico 90) que han aplicado la encuesta y para los que existe información comparable, por debajo del promedio de los países de la OECD (13,7).

Gráfico 90 | Puntajes de educación financiera* - comparativa internacional. Ordenados por el puntaje total con máximo de 21 puntos (reportado entre paréntesis)



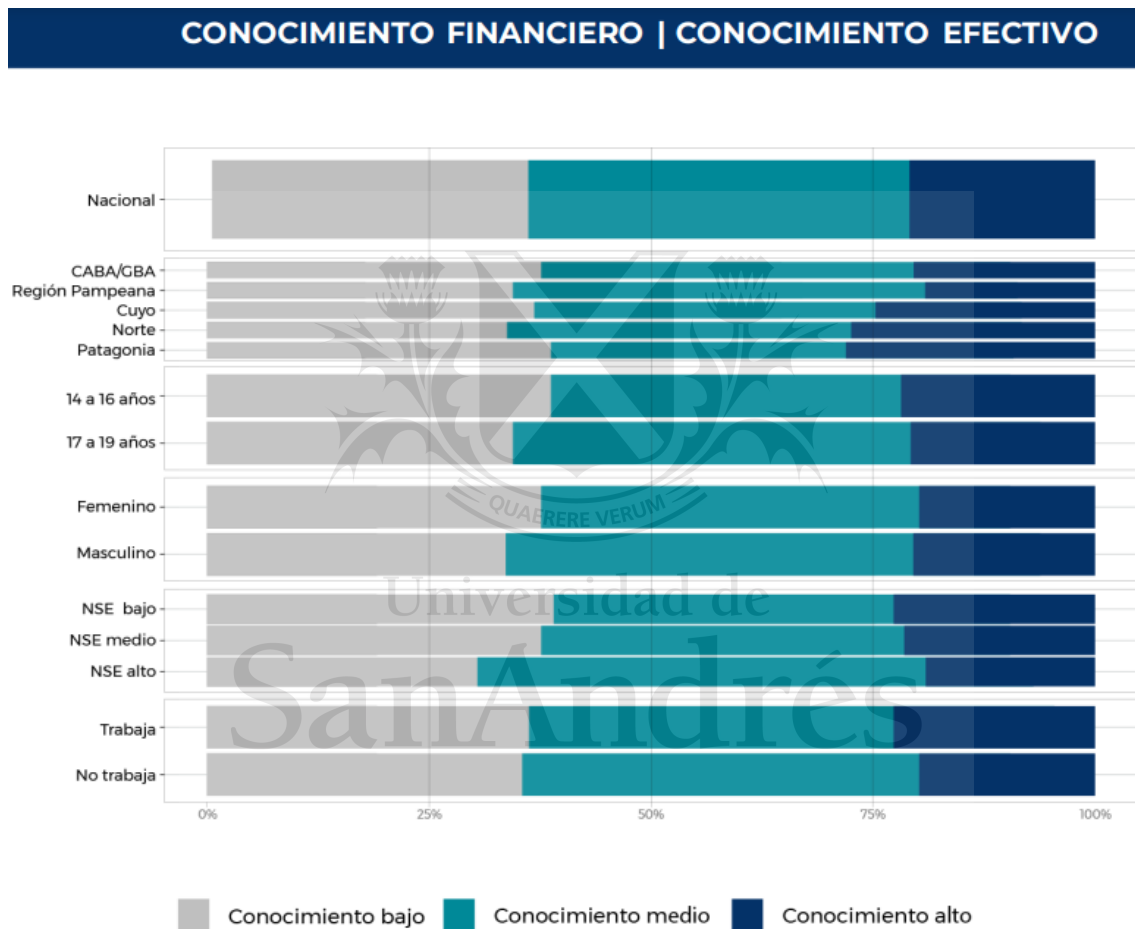
Fuente: BCRA y CAF con base en OECD (2016), SBIF-CAF (2016), OECD (2017) e Ipsos-Argentina 2017.

*Los datos para Arabia Saudita se obtienen en base a OECD (2017) donde se observan para dicho país resultados sensiblemente más bajos en el puntaje de actitud financiera que en otros casos. Sin embargo, el indicador parece no ser comparable con el resto.

ANEXO II

Principales hallazgos de la investigación sobre el conocimiento y los hábitos financieros de los adolescentes en Argentina realizada por Junior Achievement y el Centro de Evaluación de Políticas basadas en la Evidencia (CEPE) de la Universidad Di Tella.

(Fuente: <https://junior.org.ar/adolescentesyfinanzas/>)



LOS ADOLESCENTES Y LAS FINANZAS

CONOCIMIENTO Y HÁBITOS EN ARGENTINA

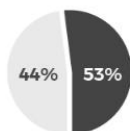
Acceso y uso de instrumentos financieros



7 de cada 10 encuestados creen que la asignatura escolar más relevante para su futuro es educación financiera y económica.



1 de cada 4 estudiantes siente confianza con respecto al manejo de su dinero.



AHORRO Y TRABAJO
Los jóvenes que trabajan manifiestan mayor tendencia al ahorro.

44% DE LAS MUJERES
54% DE LOS VARONES
Ahorran

DINERO EN EFECTIVO

El 86% de los jóvenes tiene como medio de pago más frecuente el dinero en efectivo.

PRINCIPALES FUENTES DE INFORMACIÓN



La investigación, desarrollada entre junio y agosto de 2022, alcanzó un total de 3.470 estudiantes de 14 a 19 años de todo el país.

Universidad de
San Andrés

¿Cuáles son los 3 tópicos que podrías enseñarte en la escuela que te parecen más útiles para tu futuro?

Tópico	Porcentaje
Educación financiera y económica	70,92%
Matemática	50,20%
Informática	41,96%
Psicología	26,80%
Política	19,91%
Ciencias	18,33%
Literatura	13,75%
Historia	13,34%
Geografía	8,30%
Filosofía	6,63%
Otro	8,82%

ANEXO III

Mapa de empatía para el segmento de clientes de adolescentes y mapa de empatía para el segmento padres de adolescentes.

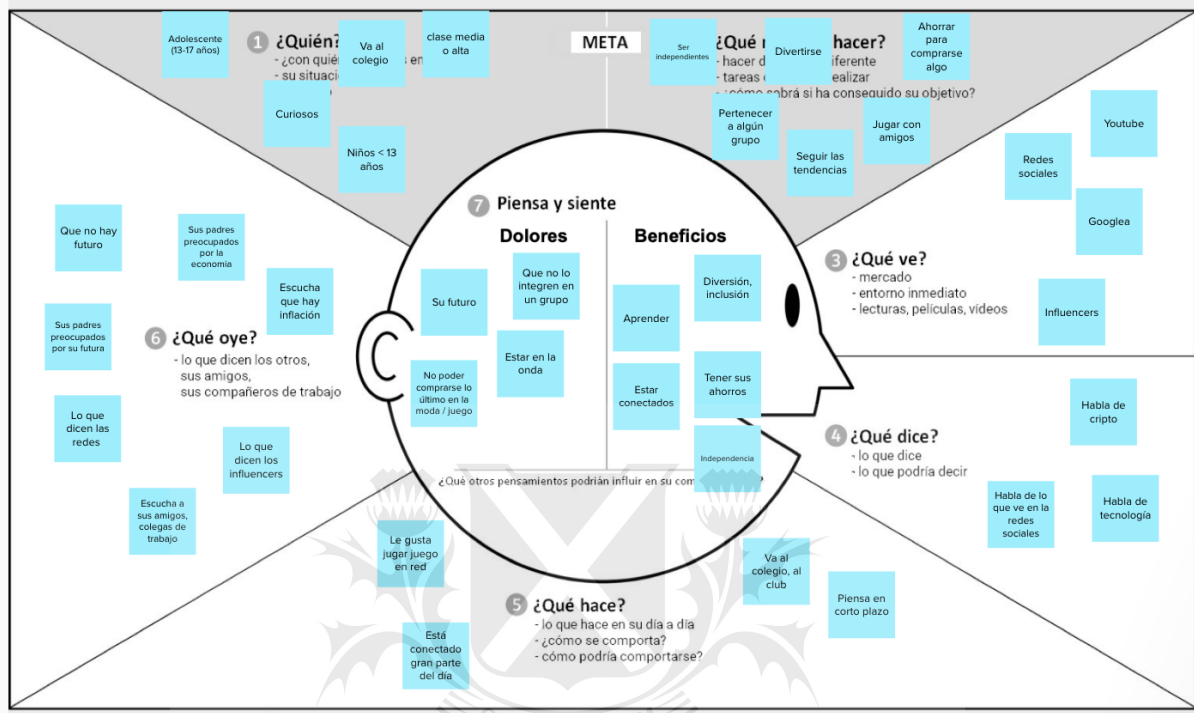


Imagen 6 – Mapa de empatía para jóvenes de entre 13 y 17 años

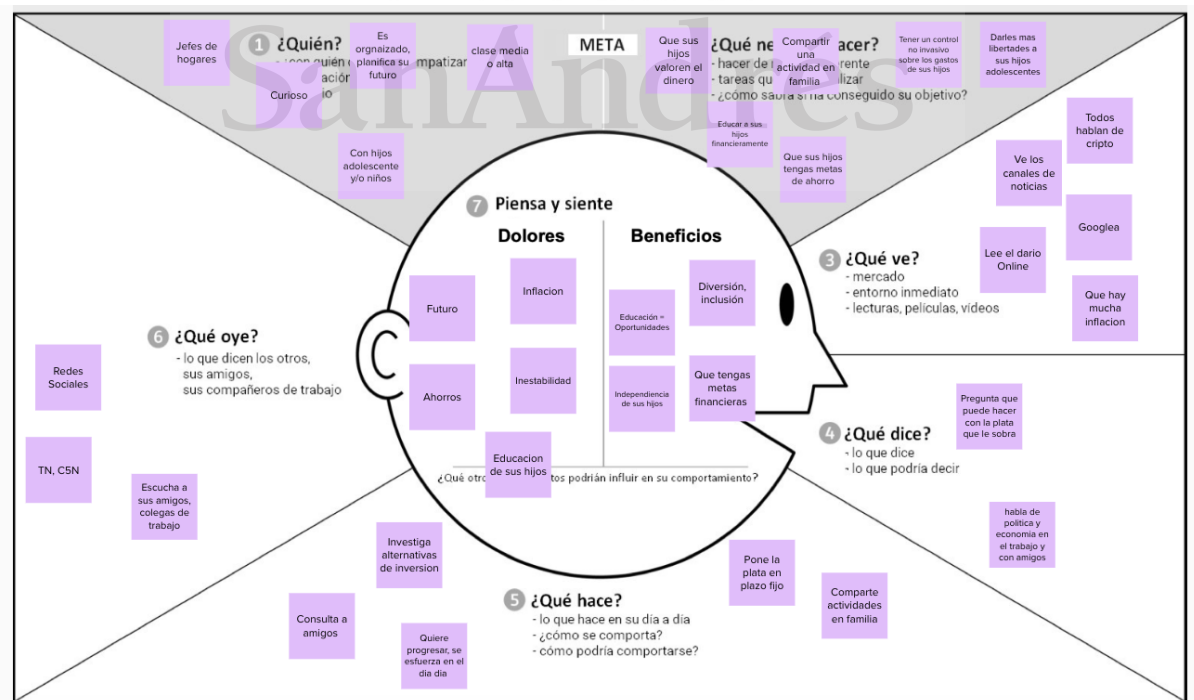


Imagen 7 – Mapa de empatía para padres de jóvenes de entre 13 y 17 años

ANEXO IV

Transcripción entrevistas realizadas a padres de adolescentes en el mes de julio de 2021⁵². Para realizar las entrevistas se utilizó el siguiente cuestionario como hoja de ruta:

- ¿Edad del hijo/a?
- ¿Cuánto sabe su hijo/a de finanzas o productos financieros? ¿Cree que tiene interés en la materia?
- ¿Su hijo/a tiene alguna forma de ahorro?
- ¿Cuánta libertad financiera tiene su hijo/a? ¿maneja dinero? ¿recibe alguna suma de dinero que pueda administrar? ¿Sabe usar una tarjeta?
- ¿Considera que recibe educación financiera en el colegio? ¿y en su casa?
- ¿A qué edad te gustaría que aprenda cómo manejarse financieramente?

ENTREVISTA 1 (Mamá de mellizos, 16 años)

Los Mellis estudian el secundario en económicas. Tiene contabilidad, pero no les indican cómo ahorrar o invertir. Sabe comparar precios, averiguan, comparan calidad. El concepto de ahorro lo tienen desde chiquitos. Lo que no hicimos sus papás fue darles un dinero mensual para que ellos aprendan a gestionarlo, aunque yo sé que muchas familias amigas sí lo hacen, y que les pagan también por cada actividad que realizan en la casa (sacar a pasear al perro, sacar la basura, etc.), considero que es más un sistema de otros países, nosotros como papás no logramos ponerlo en práctica porque al tener siempre una empleada que ayudaba en la familia, y los niños tener doble escolaridad, no había manera de coordinar que hagan esas otras tareas. Los mellis no tienen tarjetas, pero compañeros de la misma edad sí tienen. Manejan dinero, compran sus propias cosas para el colegio. Los papás les damos el monto a medida que ellos se lo van pidiendo. Los chicos están intentando bajarse Cuenta DNI. La hermana mayor, Elena, a la edad de ellos sí tenía tarjeta porque la tuvo que usar para un viaje al exterior que hacían con el colegio y era la manera que tenía de poder usar fondos. Tienen algunas nociones básicas de

⁵² La entrevista fue realizada por Julieta Dahl y su equipo como parte de un trabajo para la asignatura *Innovación y Nuevos Negocios*

inversión. Escuchan información de inversiones y criptomonedas, se les dio más por curiosidad que por iniciativa del colegio. Confían en lo que dice internet, o intentan copiar a los compañeros. Ven unos videos de Youtube. Son cuidadosos con el uso del dinero, eligen algo en mercado libre y le piden al papá que tiene cuenta en Mercado Libre que se los compre. Ahora empiezan a tener necesidad de uso de la tarjeta de crédito porque quieren empezar a manejar y los cursos se pagan con tarjeta. Tienen nociones económicas, pero no tanto de inversión. Considero que los juegos que existen hoy están orientados a cuentos, pero no hay práctica de economía familiar. Yo trato de ejemplificar con la compra de alimentos, cuenta que mucha gente no entiende el impacto que representa el consumo de verduras y frutas de estación en el presupuesto, y elige comprar productos baratos ya elaborados que terminan afectando más el presupuesto que la opción anterior. No veo a la escuela acompañando este proyecto en que se explica a los niños el valor de las cosas. Veo a los niños de hoy muy inteligentes, y con uso constante de la tecnología, hace referencia a que hace 20 años el único juego que había que educaba financieramente de algún modo era el juego de la vida o un estanciero, y que hoy no hay una propuesta similar. Me gustaría que haya un juego parecido que se pueda usar desde plataformas de tecnología, los juegos disponibles hoy hacen referencia al punto de vista matemático y no al económico haciendo uso eficiente de un presupuesto. Considero que la tecnología bien aplicada ayuda mucho a los niños para acceder a información de calidad.

ENTREVISTA 2 (Mamá de Eugenia, 17 años)

Eugenia terminó el colegio bachiller, no aprendió nada de finanzas y tampoco le interesa, aunque los papás le insistimos en que es importante que cuide su dinero de alguna manera, pero ella se rehúsa. Este año empezó a trabajar y ahora se preocupa un poco más qué hacer con el dinero, si bien como padres le recomendamos hacer algún plazo fijo o depositar dinero, o le remarcamos los bienes que tiene a su nombre (como apoderada en cuenta, o dólares) a ella no le importa mucho. Euge no sabe qué son los impuestos. Considero que incluso los adultos no estamos del todo preparados para educar en materia financiera a sus hijos.

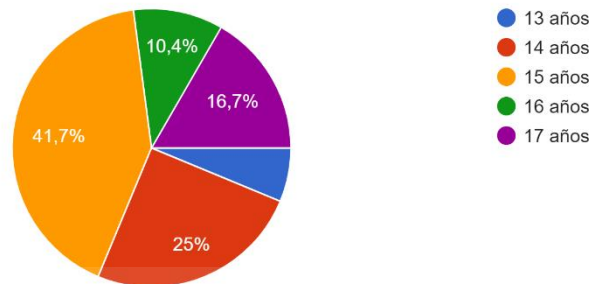
ANEXO V

Resultado encuestas realizadas por medio de GoogleForm.

ENCUESTA JÓVENES ENTRE 13-17 AÑOS

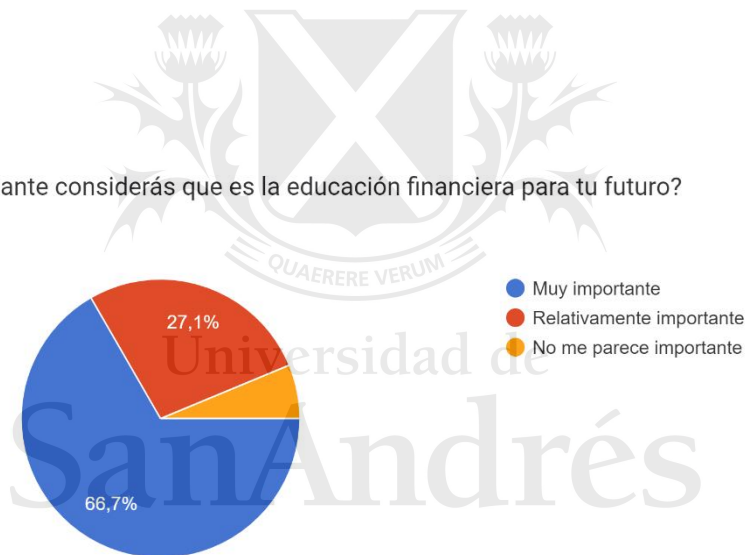
¿Qué edad tenés?

48 respuestas



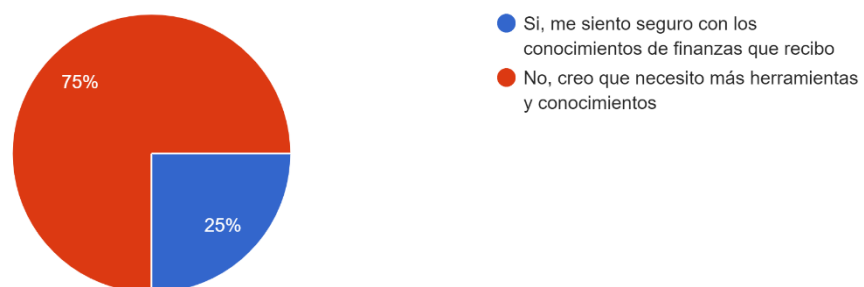
¿Qué tan importante considerarás que es la educación financiera para tu futuro?

48 respuestas



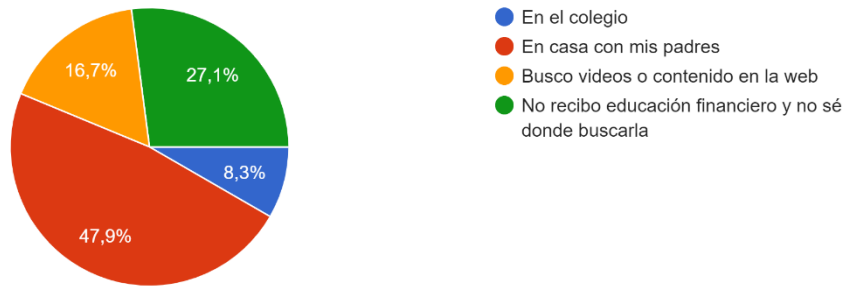
¿Considerarás que recibirás la educación financiera acorde a tus necesidades?

48 respuestas



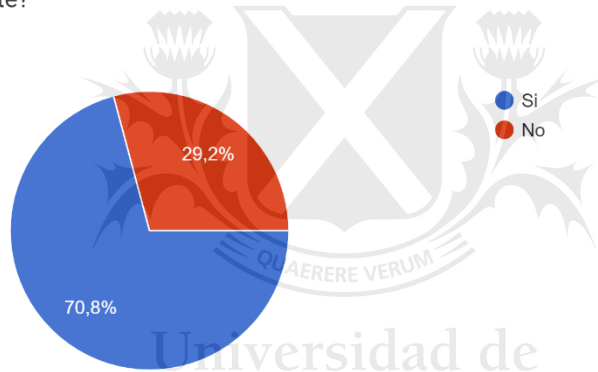
¿Dónde recibís educación financiera?

48 respuestas



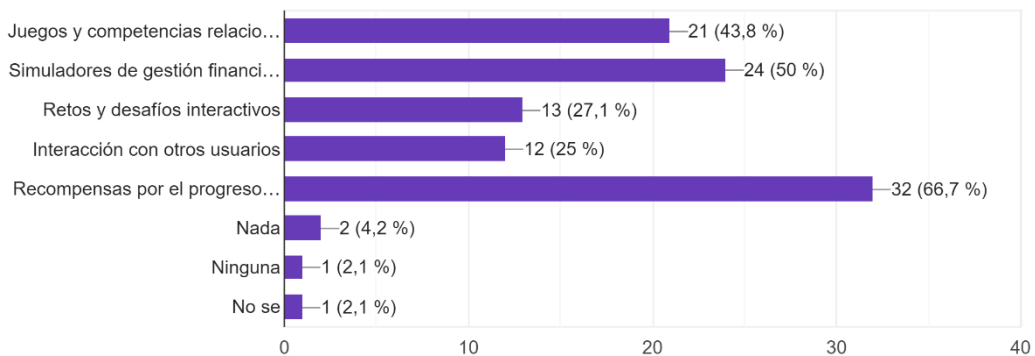
¿Descargarías una app para aprender sobre finanzas personales y cómo manejar tu dinero de manera inteligente?

48 respuestas



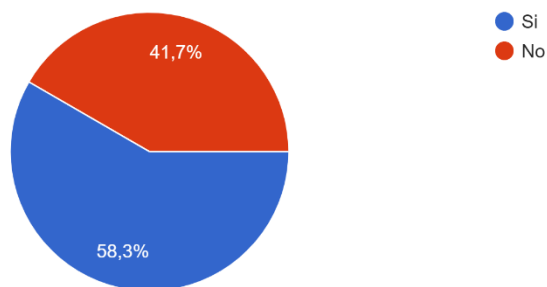
¿Qué características te gustaría ver en una app de educación financiera? (Seleccionar todas las opciones relevantes)

48 respuestas



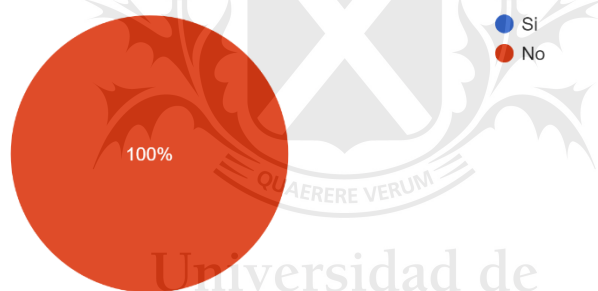
¿Te parece interesante que tus padres también puedan participar en la app desafiándote y dándote recompensas por objetivos cumplidos?

48 respuestas



¿Conocés alguna plataforma online de educación financiera para adolescentes? ¿Cuál?

48 respuestas

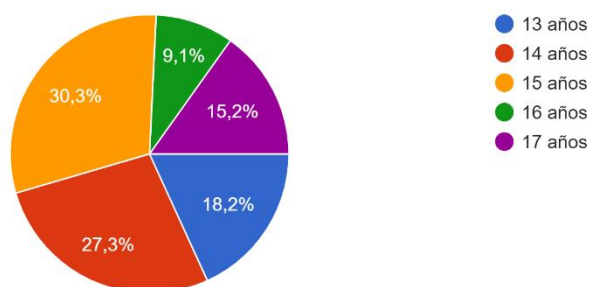


Universidad de
San Andrés

ESCUESTA A PADRES DE ADOLESCENTE

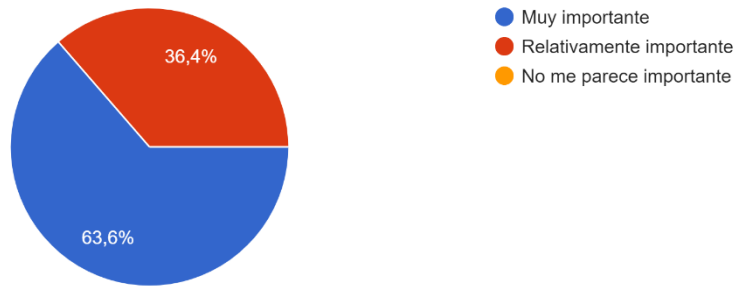
¿Qué edad tiene su hijo?

33 respuestas



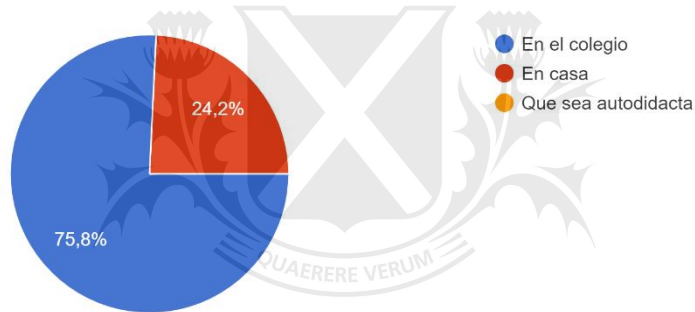
¿Qué tan importante considera que sus hijos tengan educación financiera a temprana edad?

33 respuestas



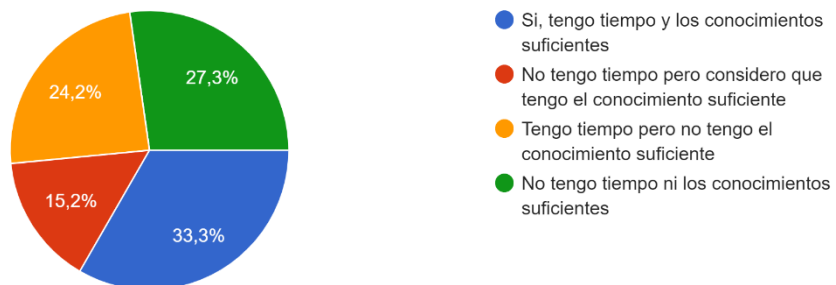
¿Dónde cree que debería recibir esa educación?

33 respuestas



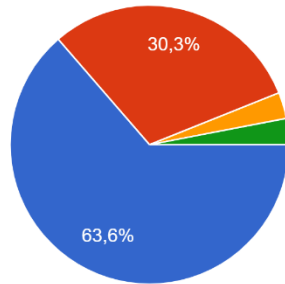
¿Considera que usted tiene el tiempo y los conocimientos financieros suficientes para ser el responsable de la educación financiera de sus hijos?

33 respuestas



¿Premiaría a su hijo con un incentivo económico por alcanzar metas de ahorro o por alcanzar objetivos de aprendizaje? ¿Por qué?

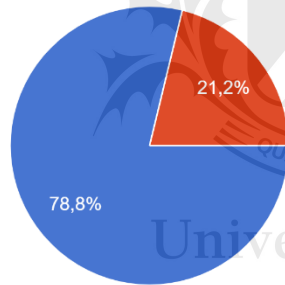
33 respuestas



- Si
- No
- Si, porque forma parte de la motivación y el objetivo para tener alguna cosa que deseen a cambio de esfuerzo.
- Por qué se debería esforzarse para aprender sin ninguna motivación que solo sea la de superar un objetivo y no por lo Económico

¿Le parece interesante una app de educación financiera en la que su hijo aprende finanzas con juegos y además usted puede realizar un seguimie...de su aprendizaje recibiendo reportes semanales?

33 respuestas

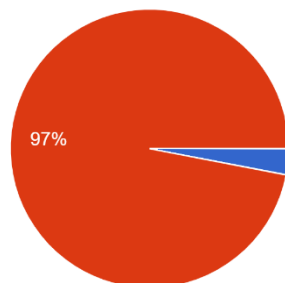


- Si
- No

Universidad de San Andrés

¿Conoce alguna plataforma online de educación financiera para adolescentes? ¿Cuál?

33 respuestas



- Si
- No

¿Estaría dispuesto a pagar una suscripción mensual a una plataforma de educación financiera para tu hijo?

33 respuestas



Universidad de
San Andrés

ANEXO VI

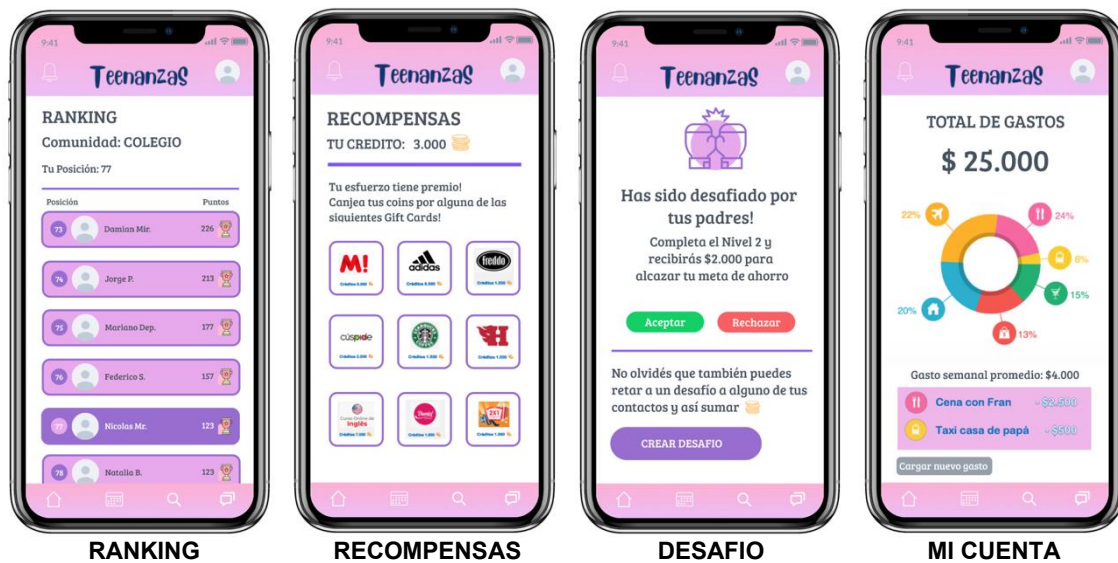
Pantallas del prototipo de aplicación móvil construido con marvelapp.

(Fuente: <https://marvelapp.com/prototype/9i6h21a>)



A Jugar!: Juego de trivia con contenido de valor en la materia de finanzas orientado para los adolescentes. Los usuarios suman puntos o coins a medida que completan niveles y además compiten en un ranking general entre todos los usuarios de la plataforma.

Aula Virtual: Aquí los usuarios encontrarán material complementario y tienen un chat donde podrán realizar consultas a profesionales de la materia.



Ranking: Tabla con las posiciones de los usuarios en la competencia.

Recompensas: Aquí los usuarios pueden canjear sus puntos o coins por premios o descuentos que ofrecerán nuestros auspiciantes.

Desafíos: Los usuarios pueden desafiar a otros usuarios para sumar puntos o coins y escalar en el ranking, también pueden aceptar desafíos por parte de los padres, donde a cambio de cumplir con el desafío pueden recibir dinero virtual que pueden sumar a sus cuenta de ahorros virtuales.

Mi Cuenta: En esta pantalla los usuarios podrán llevar un control de sus gastos, así entenderán sus hábitos financieros y de esa manera usar de manera inteligente su presupuesto.



METAS



Universidad de

San Andrés

Metas: Los usuarios puede llevar el control de tus avances financieros poniéndose objetivos de ahorro.

Simulador: Simulador de inversiones donde los jóvenes pueden aprender tomando sus propias decisiones como en la vida real y donde el error es parte del aprendizaje.

ANEXO VII

Número de alumnos de educación común nivel de enseñanza secundario, según provincia, año 2020.

(Fuente: <https://data.educacion.gob.ar/nivel/secundario-comun>)

Provincia	Alumnos de educación común		
	2020		
	Secundario		
	Total	Sector	
Estatal		Privado	
Total del país	3.904.519	2.776.911	1.127.608
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	198.991	98.448	100.543
Buenos Aires	1.617.295	1.106.064	511.231
24 partidos del Gran Buenos Aires	993.379	650.293	343.086
Interior de la provincia de Buenos Aires	623.916	455.771	168.145
Catamarca	41.099	33.056	8.043
Chaco	101.951	83.368	18.583
Chubut	59.530	51.553	7.977
Córdoba	336.309	202.440	133.869
Corrientes	104.560	86.313	18.247
Entre Ríos	128.381	96.742	31.639
Formosa	62.480	55.947	6.533
Jujuy	66.002	55.608	10.394
La Pampa	34.507	27.254	7.253
La Rioja	31.670	27.008	4.662
Mendoza	141.453	109.863	31.590
Misiones	98.084	75.308	22.776
Neuquén	52.483	45.025	7.458
Río Negro	62.016	49.831	12.185
Salta	124.548	101.335	23.213
San Juan	76.370	59.449	16.921
San Luis	49.521	42.933	6.588
Santa Cruz	30.483	25.864	4.619
Santa Fe	243.440	164.526	78.914
Santiago del Estero	76.974	57.893	19.081
Tierra del Fuego, Antártida e islas del Atlántico Sur	17.554	13.106	4.448
Tucumán	148.818	107.977	40.841

Fuente: Ministerio de Educación de la Nación. Secretaría de Evaluación e Información Educativa. Dirección Nacional de Evaluación, Información y Estadística Educativa. Dirección de Información Educativa (DIE). Red Federal de Información Educativa (RedFIE). Relevamiento anual de 2020.

Publicación: Anuario Estadístico de la República Argentina 2020.

ANEXO VIII

Resultados del informe técnico sobre el acceso y uso de tecnologías de la información y de la comunicación (INDEC).

(Fuente: <https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/>)

Cuadro 3. Población de 4 años y más en hogares, por utilización de bienes y servicios de las TIC (celular, computadora o internet), según sexo y grupo de edad. Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2021

Grupo de edad y sexo	Uso de las TIC								
	Internet			Computadora			Teléfono celular		
	Sí	No	Ns/Nr	Sí	No	Ns/Nr	Sí	No	Ns/Nr
	Porcentaje								
Total	87,2	12,8	0,0	42,3	57,6	0,1	88,1	11,9	0,0
Sexo									
Varones	87,8	12,1	0,0	42,5	57,4	0,1	87,9	12,1	0,0
Mujeres	86,5	13,5	0,0	42,1	57,8	0,2	88,2	11,7	0,1
Grupo de edad									
4 a 12 años	82,7	17,3	0,0	38,7	61,2	0,1	62,8	37,1	0,1
13 a 17 años	94,5	5,4	0,1	58,1	41,9	0,0	91,2	8,6	0,2
18 a 29 años	95,0	4,9	0,1	51,6	48,3	0,2	97,2	2,8	0,0
30 a 64 años	91,8	8,2	0,0	43,2	56,6	0,2	96,2	3,8	0,0
65 años y más	59,1	40,8	0,1	18,3	81,7	0,1	74,7	25,2	0,0

Fuente: INDEC, EPH, MAUTIC.



 Universidad de
San Andrés

ANEXO IX

Retención promedio de usuarios y frecuencia de uso semanal según categorías de apps.

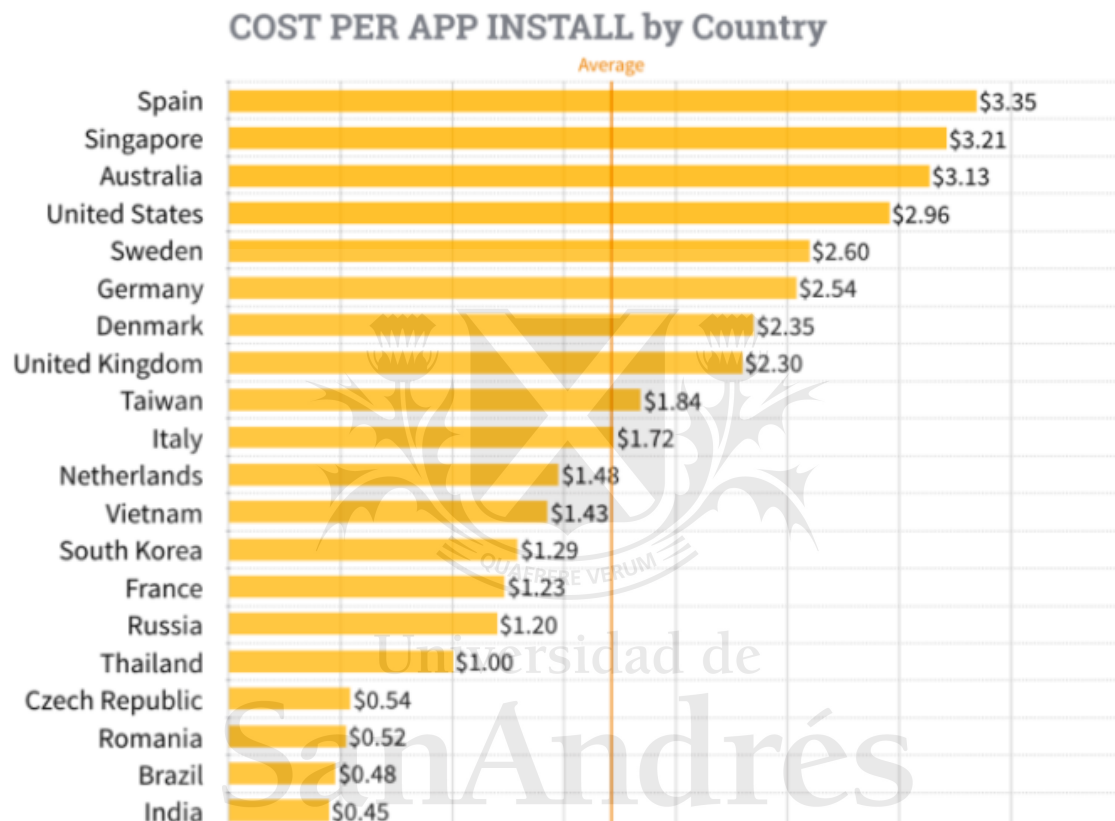
(Fuente: <http://inqbarna.com/metricas-y-kpis-iii-retencion-la-verdadera-clave-del-exito-2/>)

CATEGORY	AVERAGE USER RETENTION			FREQUENCY OF USE BY WEEK
	30 DAY	60 DAY	90 DAY	
Weather	73%	63%	55%	3.7
Reference	70%	61%	54%	3.4
Sports: Scores	67%	58%	51%	4.8
News	73%	57%	50%	5.2
Travel	60%	51%	45%	2.6
Lifestyle: Communication	62%	52%	44%	8.8
Utilities	62%	51%	43%	3.1
Games: Single Player	62%	49%	41%	3.8
Sports: Stat Trackers	60%	49%	41%	3.3
Books	56%	46%	39%	3.5
Food & Drink	55%	45%	39%	2.0
Navigation	57%	46%	38%	3.9
Finance: Banking	57%	45%	36%	3.7
Business	52%	42%	35%	2.3
Productivity	49%	41%	35%	4.6
Finance: Tools	52%	42%	35%	2.2
Entertainment	56%	44%	34%	3.2
Social Networking	53%	42%	34%	5.1
Retail	50%	40%	33%	1.9
Education	53%	43%	31%	2.6
Lifestyle: Deals	47%	37%	30%	3.2
Health & Fitness	47%	37%	30%	2.7
Games: Social	47%	34%	29%	7.9
Medical	48%	36%	27%	3.7
Personalization	40%	29%	23%	2.1
Music: Streaming	39%	29%	22%	8.9
Photo & Video	46%	32%	21%	4.1
Music	43%	30%	20%	2.4
Social Networking: Dating	34%	26%	20%	6.6
Finance: Budgeting	23%	15%	10%	2.5
AVERAGE	54%	43%	35%	3.7

ANEXO X

Costo por app instalada según país (para Argentina se tomó como valor de referencia el de Brasil)

(Fuente: <https://dauapps.com/cuanto-promocionar-app/>)



ANEXO XI

Organigrama de Teenanzas

