



Universidad de San Andrés
Maestría en Negocios Digitales

“ActiviLandia”
Marketplace de actividades para chicos y adolescentes



Autor: Alejandro García Núñez

DNI: 29.503.737

Mentor del Trabajo Final de Graduación: Salvador Calogero

Lugar y fecha: Ciudad de Buenos Aires, 31 de julio de 2023

INDICE

ALTERANDO EL ESPACIO-TIEMPO DE LA NIÑEZ	2
RESUMEN EJECUTIVO	3
1. EL CLIENTE	4
2. LA PROPUESTA DE VALOR.....	12
3. EL PRODUCT MARKET FIT	15
4. EL MERCADO.....	17
5. COMPETENCIA	18
6. EL CONTEXTO	20
7. INDUSTRIA.....	22
8. EL MODELO DE NEGOCIOS	24
9. GO TO MARKET PLAN.....	30
10. RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO.....	33
11. IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO.....	35
12. EQUIPO EMPRENDEDOR O EQUIPO EJECUTIVO AL FRENTE DEL PROYECTO	36
13. CONTEXTO MACRO Y MICROECONÓMICO.....	37
14. MODELO ECONÓMICO	38
15. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	40
16. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DE NEGOCIO VIABILIDAD FINANCIERA DEL NEGOCIO	41
17. PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE COBERTURA ASOCIADAS	42
18. ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS	43
19. ANEXOS.....	44
20. NOTAS	62

ALTERANDO EL ESPACIO-TIEMPO DE LA NIÑEZ

A menudo decimos que la niñez “pasa volando”, un instante fugaz que, paradójicamente, es el fundamento que moldea el resto de nuestras vidas. Sin embargo, se habla también sobre la relatividad del tiempo, y se dice que, en realidad, “el tiempo que tenemos no es corto; pero perdiendo mucho de él, hacemos que lo sea, y la vida es suficientemente larga para ejecutar en ella cosas grandes, si la empleáramos bien”ⁱ

¿Cómo estamos invirtiendo el tiempo con nuestros hijos hoy? Como padre, siento la frustración de ver cómo el tiempo con mi hijo se desvanece. Veo recuerdos en Google Fotos y me asombra cómo, de repente, han pasado más de 4 años desde aquel momento, y mi nene ya tiene 9 años. “Pero (pienso)... si eso fue ayer...”.

Buscamos con mi mujer formas de aprovechar el tiempo con él... Equilibramos vida laboral y personal, siempre dándole prioridad. En una semana laboral típica, termino de trabajar, y jugamos un rato a los videojuegos, vemos algo en streaming, cenamos, se baña, leemos un cuento y se duerme.

Y así reiniciamos cada día de lunes a viernes. Los viernes también va a natación, algo que le encanta. Durante los fines de semana, los sábados lo llevamos a un grupo de juego que nos recomendaron para que aprenda a socializar mejor, después vamos a alguna plaza esperando que encuentre chicos de su edad, y tratamos también de hacer planes con padres de algún amigo del colegio.

Pero, aun así, gran parte del tiempo que no está en el colegio está en casa. Eso se repite todos los días y parece que ese tiempo se mezcla, dándonos la sensación de aceleración y de que no estamos haciendo lo suficiente para hacerlo feliz, de que le estamos fallando a la persona más importante de nuestra vida.

Parte de esa sensación de fallar, está favorecida por lo difícil que nos resulta encontrarle cosas para hacer. Buscamos por todos lados, pero es frustrante... Estamos en 2023, en Ciudad de Buenos Aires, y, sin embargo, encontrar actividades para chicos es innecesariamente complicado. No todo está claro en Google, tenemos que caminar por la zona y ver carteles o preguntar a otros padres dónde llevan a sus hijos. Parece que hay soluciones digitales para comprar de todo, pero hoy no hay nada para lo más importante para millones de padres de Argentina: nuestros hijos.

Por eso, es momento de mejorar en qué invertimos el tiempo de nuestros chicos.

Es momento de crear ActiviLandia.

RESUMEN EJECUTIVO

ActiviLandia es un marketplace digital de actividades para chicos y adolescentes, que conecta a proveedores de actividades con padres que buscan opciones de entretenimiento saludable y educativo para sus hijos. Su objetivo es ofrecer, en un solo lugar, una alternativa práctica para abordar la creciente necesidad de combatir el sedentarismo y exceso de tiempo frente a pantallas en los chicos (vs. la falta de tiempo de los padres), ofreciendo una plataforma que facilite la búsqueda, reserva y pago de actividades publicadas, de manera simple, rápida y segura, además de generar un ecosistema donde puedan conectarse la oferta y la demanda de este tipo de servicios.

Los segmentos objetivos son los padres y los proveedores de actividades. Los padres buscan actividades para equilibrar el impacto negativo de las redes sociales y los videojuegos en la salud de sus hijos. Asimismo, la practicidad de tener todo en un solo lugar facilita a los oferentes tener un canal más de venta y a los padres un único lugar donde buscar. Los proveedores necesitan mejorar la visibilidad y la comunicación de sus actividades para atraer nuevos clientes y mantener su negocio rentable.

El mercado objetivo de ActiviLandia es la región de Latinoamérica, comenzando por Argentina y expandiéndose gradualmente hacia otros países. Esto ofrece un gran potencial, dado que, según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL - ONU), para el 2025 la población total de chicos y adolescentes de 0 a 19 años en Latinoamérica será de 199,2 millonesⁱⁱ.

En ese contexto, la ventaja competitiva de ActiviLandia, es ser los *first movers* en la región, con un modelo de negocio probado con éxito en otras geografías (EE.UU. y Europa).

El Revenue Model de ActiviLandia será freemium para padres y commission based + freemium para proveedores, con una comisión del 10% por actividad bookeada, ya sea de una sola vez o recurrente, generando ingresos periódicos para el negocio, y la posibilidad de suscribirse a planes para tener mejor posicionamiento y analítica dentro del sitio.

ActiviLandia se presenta como una solución digital innovadora que aborda una necesidad real, y creciente, en un público gigantesco, constituyendo una verdadera oportunidad de generar un valor significativo para nuestra sociedad.

Como marco conceptual, el presente trabajo se fundamenta técnicamente en entrevistas con usuarios potenciales, la iteración y testeo de un MVP a partir de las mismas, y el análisis de negocio y datos de la industria, a partir de herramientas como Value Proposition Canvas y Business Model Canvas, entre otras.

1. EL CLIENTE

1.1 El Problema

Los padres quieren solucionar el aburrimiento y sedentarismo de sus hijos, saben que eso repercute en su salud física y psicológica. Sienten que se les agota el tiempo, y fallan en proveer a sus hijos de experiencias de vida memorables.

Los proveedores de actividades para chicos buscan posibles canales complementarios, ya que les resulta complejo darse a conocer en forma rápida y masiva, para conectar con padres que contraten sus servicios. Quieren asegurarse de que su negocio sea sustentable y próspero.

ActiviLandia, proveerá un marketplace que conecte padres con proveedores de actividades para chicos, dónde y cuándo lo deseen. Se disponibilizarán todas las ofertas de actividades segmentadas en categorías, a partir de las cuales los padres podrán comparar y elegir la actividad y proveedor que quieran contratar para sus hijos, realizando el pago a través de la plataforma.

La niñez es el tiempo mágico en el que descubrimos el mundo desde nuestra inocencia y aprendemos sobre la vida formando los cimientos de quienes seremos en nuestra adultez.

Paradójicamente, una gran contradicción del avance tecnológico es la facilidad con la que ese fundacional y corto lapso es canibalizado por plataformas de streaming, juegos online, y redes sociales; en lugar de ser invertido en actividades con sentido.

Ese tiempo es irre recuperable y, si no es manejado conscientemente, en un instante la niñez ya pasó.

Es nuestra responsabilidad como adultos producir una alternativa positiva para todos los chicos de nuestra sociedad.

1.2 Segmentación de clientes

Al ser un *two-sided business model*, este negocio de plataforma tiene dos segmentos diferenciados a considerar (ver mapa de empatía en el Anexo I):

Padres

Contempla a Padres, Tutores, Tíos y Abuelos. A partir de las entrevistas realizadas (ver desgrabaciones de entrevistas en el Anexo II) se identificaron los siguientes *Arquetipos, Jobs to be done, Pains, Gains e Insights derivados*:

Arquetipo de Padres: "Mari"

- Demographics: +40 años de edad (Gen X), mujer, casada con 2 hijos (de 7 y 9 años), educación de postgrado.
- Psicografía: 100% dedicada a la felicidad de sus hijos. Quiere aprovechar al máximo cada día con ellos.
- Redes sociales: usa muy poco Instagram, tiene perfil de LinkedIn, socializa principalmente por WhatsApp, no usa Facebook.
- Ocasiones / Drivers de compra: su prioridad al comprar algo son sus hijos. Compra por MercadoLibre habitualmente.
- Quiere inscribir a sus hijos en actividades variadas después de la escuela, idealmente en cualquier día de la semana (lunes a domingo).
- Le cuesta encontrar variedad de actividades en internet. Depende de recomendaciones de conocidos o grupos de padres, o de lo que encuentra cerca de su casa al caminar. Entre su trabajo y los chicos, no tiene mucho tiempo libre para estar buscando actividades. Le preocupa no estar dando a sus hijos una vida plena y estimulante.
- Le gustaría encontrar actividades para sus hijos de manera más fácil.

Jobs to be done

- Cuidar la salud física y psicológica de sus hijos.
- Entretener y hacer felices a sus hijos.
- Buscar y encontrar actividades que le gusten y hagan bien a sus hijos.
- Conocer dónde se dicta la actividad.
- Conocer días y horarios disponibles.
- Conocer cuánto cuesta la actividad.
- Conocer cómo se abona la actividad.
- Obtener referencias del proveedor de la actividad.
- Conocer requisitos de la actividad (materiales, uniformes, etc.).
- Contactar para reservar.
- Adquirir los requisitos de la actividad (ej.: uniforme) en forma previa.
- Llevar a sus hijos en el día y horario acordados.
- Buscar a sus hijos al finalizar la actividad.
- Saber cómo les fue en la actividad.
- Abonar la actividad.

Pains

- No se le ocurren actividades para sus chicos.
- No sabe dónde buscar.
- Para saber si hay algo cerca depende de conocidos o de ver algún folleto o lo que arroje Google maps.

- Google está muy atomizado y mezcla los resultados con información generalista.
- Le fastidia entrar a mirar 1 x 1 a los Facebook o Instagram de cada proveedor para averiguar.
- Le fastidia tener que agendarse el número para llamarlos o escribirles para hacerles consultas.
- No siempre tiene referencias confiables del proveedor de la actividad.
- No tiene una forma autogestionada de saber si tienen cupos en los días y horarios que ofrecen.
- No tiene plata o tiempo para llevar a sus hijos todo el día a un club.
- Si quiere que hagan más de una actividad, tiene que hacer malabares para coordinarlo.
- Le incomoda preguntar sobre montos a abonar y cómo pagarle.
- Se tiene que estar acordando de cuándo y cuánto pagarle.
- Si el proveedor de la actividad cobra por transferencia tiene que pedirle cbu, darlo de alta y enviarle comprobante cada vez que le pague.
- No le gusta manejar efectivo.
- Tiene que esperar al proveedor antes o después para pagarle en mano. Le incomoda ese momento.
- Si cobra en efectivo le resulta engorroso porque tiene que sacar la plata justa y llevársela.
- Quiere saber cómo les fue a sus hijos en la actividad, pero no quiere estar preguntándole al profesor.
- Se pierde de ver cómo les fue si no está presente.
- No tiene el contacto de los demás padres, tiene que conocerlos 1x1.
- Le da miedo olvidarse de ir a buscarlos o llegar tarde.

Gains

- Ver en un solo lugar todas las actividades posibles.
- Ahorrarse esfuerzo cognitivo, recibiendo sugerencias de actividades según sus preferencias.
- Poder saber qué opciones hay en su presupuesto.
- Poder saber qué opciones hay en los días/horarios que quiere.
- Saber qué actividades hay en la zona en la que quiere.
- Poder hacer consultas online sin agendarse números en el teléfono.
- Quiere que le avisen cuándo y cuánto debe pagar.
- Poder pagar con tarjeta de crédito.
- Saber que el proveedor es confiable.
- Tener referencias de otros usuarios.
- Poder dejar sus reseñas.
- Saber la mejor ruta para llegar a la actividad.
- Quiere recibir alertas cuando tenga que ir a llevarlos y buscarlos.
- Poder recibir fotos o videos de sus chicos en la actividad.

- Saber qué otros neños están anotados y poder formar comunidad con sus padres.
- Poder tener personas autorizadas para retirar a sus chicos.
- Que le sugieran opciones u ofertas para conseguir los materiales o indumentaria de la actividad.
- Quiere que el profesor le cuente sobre cómo les va a sus chicos sin tener que preguntarle cada vez.

Insights obtenidos de los 10 padres entrevistados.

- 10 de 10. Usan Google como primera opción para buscar una nueva actividad para sus hijos.
- 10 de 10. Sus hijos dedican mayor porcentaje de su tiempo libre a streaming, videojuegos, redes sociales, que a actividades físicas.
- 10 de 10. Hizo al menos una compra por MercadoLibre alguna vez.
- 10 de 10. Prefieren abonar por medios digitales en lugar de efectivo
- 7 de 8 (que hacen actividades pagas). Eligieron proactivamente la actividad para sus hijos (en lugar de a demanda de sus hijos)
- 7 de 8 (que hacen actividad paga). Abonan por medios digitales la actividad.
- 8 de 10. Sus hijos hacen al menos una actividad física paga fuera del colegio
- 7 de 10. Mencionaron boca en boca o chat de padres del colegio, además de internet, para buscar una nueva actividad para sus hijos.
- 6 de 10. Mostraron emociones de culpa o preocupación respecto al tiempo/contenido del streaming, videojuegos, redes sociales.
- 5 de 10. Llevan a sus hijos a la plaza
- 4 de 8 (que hacen actividad paga). Se olvidó de abonar la actividad al menos 1 vez.
- 4 de 10. Abandonaron alguna actividad por no ser lo que esperaban.
- 3 de 10. No hacen actividades días de semana (lunes a viernes) por no conocer lugares cercanos
- 1 de 10. Expresó evitar los chats de padres por cierto fastidio.
- Actividad. Todos demostraron interés, preocupación y orgullo respecto a que sus hijos realicen al menos una actividad física a la semana. Si bien en la mayoría se realiza una actividad paga, en algunos casos también complementan llevando a sus hijos a las plazas por no encontrar algo mejor que hacer.
- No actividad. Se hizo evidente cierta preocupación por el tiempo que sus hijos están en internet, sin embargo, la mayoría parecía haber abandonado el intento de cambiar esa costumbre.
- Encontrar actividades. En todos los casos fue evidente que los padres dedican el mayor tiempo y prioridad de búsqueda de la nueva actividad en Google. En la expresión facial y gestual, se notó que eso les genera en algunos casos cierto fastidio o mareo: un entrevistado “revoleo los ojos”, y otro suspiró antes de decir “veo qué encuentro en Google”. Esto

evidencia, en cierta forma, que no les resultaría muy sencilla esa búsqueda. Luego, comentan que miran reseñas o contactan por WhatsApp para saber más y concretar la primera clase. Se notó un sentido de importancia o protección en el hecho de mirar previamente esas reseñas (levantando una ceja mientras respondían, por ejemplo). También, en algunos casos, admiten además que complementan preguntando a conocidos, porque la búsqueda inicial no les fue fructífera. También se hizo evidente cierto fastidio respecto a realizar el trabajo de contacto/averiguación de disponibilidad con las actividades que seleccionan. En algún caso se expresó negativamente el tema de tener que agendar varios contactos por WhatsApp, escribirles y luego descartar algunos.

- Habilidad digital. En todos los casos saben utilizar MercadoLibre. Se notó cierta honestidad en esto, si bien en un par de entrevistas dio la sensación de que es posible que no hayan querido admitir que alguien lo realizó por ellos.
- Facilidad de pago. En todos los casos mostraron preferencia clara por abonar por medios de pago digitales, y en su gran mayoría dijeron que lo hacen. Si bien en muy pocos casos admitieron que lo prefieren porque les fastidia el manejo de efectivo (extracción y pago), se notó que el énfasis en la facilidad digital era para evitar el trabajo del pago físico (e interacción al abonar).
- Recordatorio de pago. Un alto porcentaje tuvo algún inconveniente relacionado a recordar pagos, y en algunos casos se notó que proyectaban la culpa hacia los proveedores por “no recordarles”.
- Malas experiencias. En gran parte de los casos se notó que cuando descontinuaron una actividad, no fue tanto porque no les gustó la actividad en sí sino por el profesor, y manifestaban su impotencia al no haber dedicado o encontrado información para la averiguación previa.

Conclusión de los Insights de Padres

La solución inicial del lado del Segmento Padres se enfocará en estos 6 jobs críticos:

1. buscar/encontrar,
2. conocer dónde se dicta,
3. conocer días/horarios,
4. obtener referencias,
5. conocer el arancel,
6. abonar la actividad.

Proveedores de actividades

Contempla a los proveedores de actividades y servicios para chicos y adolescentes. A partir de las entrevistas realizadas (ver desgravaciones de entrevistas en el Anexo II) se identificaron los siguientes *Arquetipos, Jobs to be done, Pains, Gains e Insights derivados*:

Arquetipo de Proveedores: "Mecha"

- Demographics: +25 años de edad (Gen Z), mujer, soltera sin hijos, profesora de educación física, personal trainer y 2da de taekwondo.
- Psicografía: 100% dedicada al deporte y la salud física.
- Redes sociales: alto uso de Instagram y WhatsApp. No usa Facebook ni LinkedIn.
- Ocasiones / Drivers de venta: su principal motivación es encontrar espacios donde pueda dar clases a chicos y darse a conocer.
- Quiere dar a conocer su actividad, conseguir más lugares donde dar clases, gestionar cupos y cobros con facilidad.
- Le cuesta que conozcan sobre su actividad. Volantea, cuelga carteles, pide a sus clientes actuales que la recomienden, y su Instagram tiene poca llegada.
- Le gustaría mejorar la rentabilidad de su actividad, llenando más horas con clases cada día, y mejorando los cupos de cada una.

Jobs to be done

- Trabajar de lo que les gusta
- Entretener y hacer felices a los chicos
- Formarse en la actividad que van a ofrecer
- Conseguir un espacio físico donde dictarla
- Darse a conocer para conseguir clientela
- Informar dónde y cuándo se dicta la actividad
- Definir un cupo máximo
- Definir una tarifa a abonar por la actividad
- Disponibilizar medios de pago
- Gestionar inscripciones
- Atender consultas y reclamos
- Gestionar agenda de actividades
- Informar novedades
- Recibir a los chicos
- Dictar la actividad
- Despedir a los chicos
- Cobrar pagos

Pains

- Dependen de que la gente los encuentre o recomiende.
- No tienen recursos para hacer marketing.
- Tienen que mantener un perfil en Instagram activo.
- Cuando les pagan en efectivo tienen que revisar y tener cambio.
- Pocos padres tienen Instagram, se depende del boca en boca o de volantes en la vía pública, para ser encontrados.
- A veces los padres no pagan en tiempo y forma.

- Cuando pagan por transferencia tienen que identificar de quién es el pago.
- Tienen que llevar un control de qué pagos se recibieron y cuáles, y reclamar faltantes o diferencias.
- Algunos padres no entienden el alcance de la actividad ofrecida.
- Los agotan con consultas por WhatsApp constantes.
- Deben tener en la agenda del celular los contactos de los padres.
- Algunos padres solicitan que les cuenten cómo le fue a su chico al finalizar la actividad.

Gains

- Darse a conocer masivamente a bajo costo.
- Ampliar su alcance de clientela.
- Gestionar las inscripciones en forma simple.
- Gestionar las comunicaciones a los padres en forma simple.
- Gestionar los pagos en forma simple.
- Mostrar referencias de sus clientes actuales.
- Ofrecer mayor flexibilidad de días y horarios

Insights obtenidos de los 5 proveedores entrevistados

- 5 de 5. Usan redes sociales para dar a conocer su actividad. Principalmente Instagram, y en algunos casos Facebook también.
- 5 de 5. También dan a conocer su actividad a través de cartelera y del boca en boca
- 5 de 5. Ofrecen como medio de pago tanto efectivo como transferencia bancaria.
- 5 de 5. Sufrieron alguna demora en recibir pagos por olvido de los padres.
- 4 de 5. Tienen una actividad laboral secundaria además de la que ofrecen a chicos.
- 4 de 5. Mencionaron que las experiencias no positivas que han tenido fueron originadas por los padres de los alumnos, y referidas al no entendimiento del alcance del rol del profesor y la clase.
- 2 de 5. Mencionaron que lo más difícil de este trabajo son los padres.
- Dar a conocer sus actividades. En todos los casos, fue evidente que los proveedores tienen nulo conocimiento de marketing digital. Existe una tríada repetida en absolutamente todos los entrevistados: “Tengo Instagram”, “boca en boca (o grupo de “leales””, “volantes/cartelera”. Esas son sus tres grandes apuestas y dependencias para dar a conocer su actividad. Es decir, dependen 100% de que sus clientes los encuentren proactivamente.
- Malas experiencias. Se observa que las malas experiencias siempre están relacionadas al manejo de las expectativas de los padres. Esto demuestra que hace falta una definición más clara del alcance de la

actividad y los objetivos de desarrollo de esta, además del rol del proveedor de la misma.

- Facilidad de pago. Una hipótesis inicial que no se verificó durante las entrevistas, fue que sólo iban a preferir cobrar en efectivo, para evitar temas impositivos. Sin embargo, tanto por facilidad como por supervivencia, se observó que en el 100% de los casos la transferencia bancaria fue mencionada como un medio de pago posible y utilizado.
- Recordatorio de pago. En todos los casos, se expresó haber tenido algún inconveniente de no pago con los padres, debido a la manualidad de esta gestión uno a uno.

Conclusión de los Insights de Proveedores

La solución inicial del lado del Segmento Proveedores se enfocará en esos 6 jobs críticos:

1. Darse a conocer para conseguir clientela,
2. Informar dónde y cuándo se dicta la actividad,
3. Disponibilizar medios de pago,
4. Gestionar inscripciones,
5. Atender consultas y reclamos,
6. Gestionar agenda de actividades,
7. Cobrar pagos.



2. LA PROPUESTA DE VALOR

2.1 La Propuesta de valor y sus beneficios

ActiviLandia propone desarrollar una plataforma que conecte proveedores de actividades para chicos y adolescentes con padres interesados en ofrecerles experiencias divertidas y educativas, en la zona que elijan. Esta plataforma permitirá la publicación, reserva y pago de actividades de manera fácil y transparente.

La propuesta de valor de ActiviLandia radica en ofrecer a los proveedores la oportunidad de gestionar su presencia digital, aumentar sus reservas y recomendaciones para llegar a nuevas audiencias. Para los padres, se facilita la búsqueda, comparación y selección de las actividades más adecuadas, reduciendo el riesgo de contratar servicios poco confiables.

2.2 Características diferenciadoras de la solución

ActiviLandia ofrece características diferenciadoras que a la fecha no se encuentran en internet al buscar actividades para chicos en la región. La solución integra y simplifica la búsqueda, contratación y pago de actividades, para encontrar y realizar todo en un mismo lugar. Estas son sus principales características (ver MVP de ActiviLandia en el Anexo III):

Padres

- Buscador de actividades con procesamiento de lenguaje natural (NLP).
- Botones de categorías de actividades: deportes, artes, educativo, ciencias, outdoors, animales, parques, cumpleaños, shows & eventos, niñeras, y servicios.
- Botones de subcategorías de actividades: por ejemplo, la categoría “deportes” posibilita precisar subcategorías como: fútbol, básquet, artes marciales, patín, etc.
- Filtros de geolocalización de actividades: botones (cerca de casa, ubicación actual, otra ubicación, mapa)
- Filtros de días y horarios: permitiendo buscar actividades en rangos específicos según las necesidades de cada persona.
- Filtros por ranking y reputación de Actividades y Proveedores.
- Selector de edades: permitiendo elegir para que rango de edades se desea precisar la búsqueda de la actividad.
- Sección push de: últimos cupos de actividades, destacados del momento, novedades del mes.

- Visualización de las actividades seleccionadas (según los filtros mencionados):
 - Logo o foto de la actividad.
 - Nombre de la actividad.
 - Descripción breve de la actividad.
 - Categoría.
 - Zona (barrio).
 - Días de la semana en que se dicta.
 - Horarios en los que se dicta.
 - Rangos de edades habilitados (desde - hasta).
 - Estrellas (de 0 a 5) y reseñas: otorgadas por clientes actuales o pasados.
 - Likes obtenidos.
 - Monto de la actividad (y su periodicidad): \$/mes, \$/persona, \$/hs.
- Visualización del mapa de geolocalización de actividades: cada categoría aparece con su icono clickeable en el mapa, en las zonas donde se ofrece.
- Visualización de la página de la actividad seleccionada:
 - Logo o foto de la actividad.
 - Nombre de la actividad.
 - Categoría.
 - Zona (barrio).
 - Días de la semana en que se dicta.
 - Horarios en los que se dicta.
 - Rangos de edades habilitados (desde - hasta).
 - Monto de la actividad (y su periodicidad): \$/mes, \$/persona, \$/hs.
 - Botón de “RESERVAR”.
 - Indicador de “cupos disponibles”.
 - Caja y botón de “PREGUNTAR”: para realizar consultas al proveedor.
 - Información del Proveedor de la Actividad: foto, nombre y apellido, DNI, edad, reviews (reseñas otorgadas por clientes actuales o pasados), estrellas, Likes.
 - Descripción ampliada de la actividad.
 - Agregar a favoritos (icono “corazón”).
 - Opción de compartir la actividad con otras personas.
 - Fotos y videos.
 - Medios de pago y confirmación de reserva.

Proveedores

- Panel de control
 - Mis pedidos de clases: alertas de reservas realizadas.
 - Mis actividades publicadas: selector de actividades vigentes publicadas o pausadas.
- Mis mensajes: mensajes recibidos con consultas sobre alguna actividad publicada

- Mis reseñas: dashboard de reseñas, para evaluar nivel de Customer Satisfaction total y por actividad, con nube de palabras, y analytics de top reseñas positivas, neutras y negativas.
- Mi calendario: calendarización de las actividades publicadas.
- Mi cuenta: registro de los ingresos recibidos por operar, detalle de transacciones, proyección de ingresos recurrentes y fechas de pago.

2.3 Statements de la propuesta de valor para Padres y Proveedores

Padres

Para: Padres (de chicos y adolescentes) que viven en la Ciudad de Buenos Aires,

Que están buscando o tienen dificultad para: encontrar en forma simple, completa y rápida las mejores y más variadas actividades para sus hijos, en cualquier día de la semana, y en cualquier lugar de la ciudad, estén donde estén.

Hemos desarrollado: ActiviLandia, el primer sitio web de Argentina que une Padres con Oferentes de Actividades para chicos en un mismo lugar, en forma simple, rápida y segura.

Que les permitirá: ahorrar tiempo y amplificar las formas en que entretienen y desarrollan el potencial de sus hijos para que tengan una vida plena y feliz, encontrando en segundos la mayor y mejor variedad de oferta de actividades para sus hijos en la Ciudad de Buenos Aires, pudiendo en un mismo lugar resolver absolutamente todo: navegar/buscar actividades variadas, comparar, consultar, elegir, inscribir, abonar y hasta calificar su experiencia.

Proveedores de actividades

Para: Proveedores de actividades para chicos y adolescentes en la Ciudad de Buenos Aires,

Que están buscando o tienen dificultad para: dar a conocer y rentabilizar su actividad y oferta en forma masiva, económica, simple y rápida.

Hemos desarrollado: ActiviLandia, el primer sitio web de Argentina que une Padres con Oferentes de Actividades para chicos en un mismo lugar.

Que les permitirá: amplificar exponencialmente su alcance, llegando con su oferta de actividades a millones de padres desde un único sitio, donde podrán gestionar su publicación, los cupos, tarifas e inscripciones, y los pagos a su actividad ofrecida, en forma simple, ágil y segura, a un precio justo.

3. EL PRODUCT MARKET FIT

Para exponer por qué se produce FIT entre el producto y el mercado (representado este por ambos segmentos analizados), se utilizó la herramienta *Value Proposition Canvas (VPC)*. Con esta, fue posible identificar:

- Por un lado, los Jobs to be done, Pains y Gains, ya mencionados.
- Y, por el otro, los Productos & Servicios, Pain Relievers y Gain Creators que mejor FIT hacen con los anteriores,
- Derivando en un MVP enfocado en desarrollar y testear las funcionalidades más relevantes para los usuarios objetivo, de manera eficiente e incremental, en concordancia con la sabia expresión del Mindset Agile: *“Fallar temprano, es fallar barato”*.

El cuadro siguiente destaca dónde se produce el mencionado FIT sobre los principales Customer Jobs de ambos segmentos, que orienta el desarrollo de la solución y el MVP (ver Value Proposition Canvas en el Anexo VI):



Padres

Jobs to be done	Pains	Gains	Product & services	Pain relievers	Gain creators
Buscar/ encontrar actividades para sus chicos	Limitadas opciones y variedad, difíciles de encontrar	Opciones convenientes y diversas, a pocos clicks	Marketplace de actividades	Amplia gama de proveedores y opciones	Selección curada de actividades de calidad
Conocer dónde se dictan	Falta de información sobre ubicaciones	Acceso a ubicaciones precisas y detalladas	Mapa integrado	Mapas interactivos y geolocalización	Navegación fácil a través de mapas interactivos
Conocer días y horarios	Falta de información sobre horarios	Acceso a horarios amplios	Filtros de días y horarios	Selector de lunes a domingo y rango horario	Preferencias del perfil, recordatorios y alertas
Obtener referencias	Falta de referencias y opiniones	Acceso a referencias y opiniones de otros padres	Reseñas y recomendaciones	Reseñas y calificaciones de actividades y proveedores	Comentarios y recomendaciones
Conocer el arancel	Falta de información sobre costos	Transparencia en los costos y aranceles de las actividades	Tarifa de la actividad	Información clara sobre costos y tarifas, y su periodicidad	Promociones y descuentos
Abonar la actividad	Pagar en efectivo o acordarse de transferir.	Proceso de pago fácil y rápido	Sistema de pago integrado	Medios de pago seguros y fáciles	Confirmación inmediata de pago

Proveedores

Jobs to be done	Pains	Gains	Product & services	Pain relievers	Gain creators
Darse a conocer para conseguir clientela	Dificultad para llegar a un público amplio y relevante	Mayor visibilidad y alcance	Publicación de actividades Mis reseñas	Exposición a una audiencia interesada en actividades para chicos	Visibilidad masiva en el sitio. Construcción de reputación.
Informar dónde y cuándo se dicta la actividad	Falta de herramientas para compartir información	Facilidad para publicar y actualizar detalles sobre ubicaciones, días y horarios de actividades	Mis actividades publicadas	Diseño intuitivo y sencillo para compartir y actualizar información sobre publicaciones	Notificaciones y actualizaciones
Disponibilizar medios de pago	Padres se olvidan de pagar, manejar efectivo es engorroso	Opciones de pago seguras y variadas	Integración de diferentes métodos de pago	Proceso de pago seguro y confiable	Confirmación inmediata de pago
Gestionar inscripciones	Inscripciones manuales, por WhatsApp	Sistema de inscripción fácil y eficiente	Mis pedidos de clases	Proceso de inscripción sin complicaciones	Informes y estadísticas sobre inscripciones y asistencia
Atender consultas y reclamos	Desborde de comunicaciones individuales al celular	Plataforma de mensajería integrada para responder consultas y atender reclamos	Mis mensajes	Comunicación fluida con los padres y atención de consultas	Mejora en la reputación y satisfacción del cliente
Gestionar agenda de actividades	Desafío para organizar y administrar horarios y actividades	Herramientas para administrar y planificar actividades y horarios	Mi calendario	Facilidad para administrar horarios y cambios	Optimización de recursos y tiempo

3.1 Producto Mínimo Viable (MVP)

A partir de lo aprendido y descrito en los puntos anteriores sobre el Cliente y el Product Market Fit, se diseñó un prototipo para testear e iterar la solución con los Padres y los Proveedores, a modo de MVP (ver MVP de ActiviLandia en el Anexo III). El testeó se realizó enviando el link al prototipo de ActiviLandia a los mismos Padres y Proveedores entrevistados inicialmente en la etapa de “1. Cliente”. Esto resultó de gran utilidad para optimizar la usabilidad y simpleza del diseño.

El MVP se encuentra publicado en: <https://marvelapp.com/prototype/j85ff8e>.

En ambos casos, Padres y Proveedores, recibieron con entusiasmo la propuesta, resaltando su facilidad de interpretación y uso, y mencionando cómo les resolvería inmediatamente muchos de sus dolores actuales relacionados a la búsqueda y contratación de actividades para chicos.

4. EL MERCADO

ActiviLandia fue concebida inicialmente como una solución local para Argentina, país donde reside el equipo de founders y vinculan con la problemática a diario. No obstante, de probar exitosa, la solución se considera escalable luego a otros países de la Región (Latinoamérica y Caribe).

Por lo tanto, para poder determinar el mercado potencial de ActiviLandia, se utilizó información estadística de distintas fuentesⁱⁱⁱ, principalmente de las Naciones Unidas (World Population Prospects), con el fin de identificar la población de chicos y adolescentes (de 0 a 19 años) con acceso a internet en la región. Esa será la población objetivo de ActiviLandia, para establecer una referencia del tamaño potencial del mercado (ver cuadro TAM SAM SOM en el Anexo V).

4.1 Total Addressable Market (TAM)

El máximo potencial de ingresos que ActiviLandia podría obtener si captura la totalidad del mercado de Latinoamérica y Caribe sin restricciones, se estima en 1,38 billones de dólares al año

4.2 Serviceable Available Market (SAM)

El segmento de mercado total que ActiviLandia podría abordar y atender de manera realista, considerando factores que limitan la capacidad (restricciones geográficas, limitaciones de recursos, competencia, entre otros) se establece inicialmente en Argentina, y se estima un potencial de ingresos en 116,3 millones de dólares al año.

4.3 Serviceable Obtainable Market (SOM)

El subconjunto del SAM que ActiviLandia pretende alcanzar y capturar en términos prácticos según la estrategia del negocio y la capacidad inicial de ganar clientes y generar ventas, de acuerdo con los planes para el tercer año de operaciones, se establece en alcanzar 819.000 usuarios activos en la Ciudad de Buenos Aires, por lo que se estima en 7,4 millones de dólares al año

5. COMPETENCIA

ActiviLandia tiene la oportunidad de ser *First Mover* en la región, dado que actualmente no existen en Argentina, o Latinoamérica, plataformas completas y fáciles para que los padres descubran y reserven actividades para sus hijos. Muchos padres confían en recomendaciones por boca a boca o buscan actividades en múltiples sitios web, lo que les consume mucho tiempo y resulta confuso por la atomización y variabilidad de resultados de búsqueda.

5.1 Global

En el mundo, en particular en EE.UU y UK, existen compañías que ya ofrecen con éxito esta solución de marketplace de actividades, revalidando el potencial de desarrollar ActiviLandia en nuestra región. Algunos ejemplos son:

Sawyer^{iv}: actualmente en el puesto 39 del Informe “The a16z Marketplace 100: 2023”^v, es un marketplace de actividades que ofrece una amplia gama de actividades estructuradas para chicos de 0 a 18 años. Sawyer se centra en el mercado de los Estados Unidos y fue fundado en 2015. Ha recibido financiamiento de varios inversores, incluyendo Techstars y Foundry Group.

Yuggler^{vi}: marketplace de actividades que ofrece una amplia gama de actividades estructuradas para chicos de 0 a 12 años. Yuggler se centra en el mercado del Reino Unido y fue fundado en 2016. Ha recibido financiamiento de varios inversores, incluyendo Seedrs y Angel Investment Network. Ganador del premio Parents' Choice Approved Award y honoree en los Webby Awards por descubrir ideas frescas para actividades infantiles.

Entre otros como: ActivityHero, Amilia, Acutiy, Campminder, Connect by Care, Jackrabbit, Mindbody, Pike13, Hoop, Go Kids Go, Kids Time, Peek Kids.

5.2 Local

Si bien existen competidores locales en el amplio espacio del mercado de actividades para chicos, son soluciones parciales y atomizadas, ninguno de ellos en la forma de marketplace que centralice e integre esa oferta. ActiviLandia se diferenciará por ofrecer la gama más amplia de opciones de actividades y la conveniencia de reservar, todo en un mismo lugar. En ese sentido, hay varias alternativas que podrían competir con nuestra solución, tales como:

- Juegos, plataformas de streaming, redes sociales: los chicos pueden pasar mucho tiempo jugando juegos en línea, viendo series de televisión o películas en plataformas de streaming, o distraídos en redes sociales con sus celulares o tablets.

- Actividades locales: Muchos chicos participan en clubes o actividades deportivas en su zona o en su escuela, lo que puede ser una opción más cercana y conveniente para los padres.
- Actividades al aire libre: Los chicos también pueden disfrutar de actividades al aire libre, como jugar en las plazas aledañas a sus domicilios, que no requieren inscripción o reserva.
- Actividades familiares: los padres también pueden optar por realizar actividades en familia, como ir al cine o al parque de atracciones, en lugar de buscar actividades específicas para sus hijos.
- Actividades de ocio: Los chicos también pueden optar por pasar el tiempo con amigos en lugar de participar en actividades estructuradas.
- Búsqueda de actividades en Google, Facebook o Instagram: los padres actualmente suelen tener por primera opción buscar una nueva actividad para sus hijos usando Google, o Instagram. No obstante, se ha evidenciado que esto arroja resultados hiper atomizados e incompletos y los padres lo mencionan como una frustración.

Considerando lo anterior, la solución de ActiviLandia, tiene varias ventajas sobre estas opciones:

- Conveniencia: ofrece una solución todo-en-uno para que los padres descubran y reserven actividades para sus hijos, lo que les ahorra tiempo y esfuerzo al no tener que buscar en múltiples sitios web o depender de recomendaciones por boca a boca.
- Variedad: ofrece una amplia gama de actividades para que los padres puedan encontrar algo que se ajuste a los intereses y necesidades de sus hijos.
- Inmediatez: ActiviLandia permite a los padres reservar actividades en cualquier momento y lugar.
- Estímulo integral: se fomenta el aprendizaje y el desarrollo físico y mental de los chicos.
- Seguridad: al brindar información detallada sobre los proveedores de actividades y permitir a los padres leer reseñas y calificaciones de otros padres, se les garantiza seguridad y confianza al elegir actividades para sus hijos.
- Facilidad: permite pagos y cobros online, facilitando la experiencia a los padres y proveedores. Además, permite acceder a beneficios por cantidades de actividades contratadas, estimulando la oferta y demanda en el sitio.
- Comunidad: la plataforma ofrece la oportunidad de conectar a los padres y a los chicos con otros miembros de la comunidad.
- Oportunidades de Co-Opetir: algunas de esas actividades mencionadas como “competidoras” pueden ser potencialmente transformadas para “co-opetir”, incorporándolas. Por ejemplo, los clubes, cines y espectáculos, pueden ampliar su alcance publicando en ActiviLandia.

6. EL CONTEXTO

6.1 Tendencias demográficas

La población de chicos y adolescentes en Argentina representa una parte significativa de la población total (30%)^{vii}, lo que indica una demanda potencial relevante para actividades para chicos.

También existe en la sociedad una creciente conciencia sobre la importancia de actividades físicas y recreativas para combatir el sedentarismo en este público. Según estadísticas locales de salud infantil y adolescencia, 4 de 5 chicos no hacen suficiente actividad física^{viii}, y el 41% tiene exceso de peso^{ix}.

A su vez, investigadores identificaron vínculos entre un mayor uso de pantallas y niveles más bajos de sueño y actividad física, así como un índice de masa corporal más alto^x.

6.2 Tendencias tecnológicas

Según UNICEFⁱ, el acceso a Internet y el uso de dispositivos móviles están en aumento en Argentina y el mundo, lo que proporciona una oportunidad para una plataforma digital como ActiviLandia.

El uso de aplicaciones y plataformas en línea para buscar servicios y actividades está ganando popularidad, lo que demuestra una demanda potencial para un mercado en línea de actividades para chicos.

En el aspecto negativo, el surgimiento y escasa regulación de las redes sociales está afectando la salud física y mental de los chicos. En este contexto, está surgiendo una estadística alarmante en el mundo sobre el efecto que las redes sociales tienen en la salud mental de preadolescentes y adolescentes. Según el documental "The Social Dilemma"^{xi}, los suicidios en este público se han incrementado en +150% y +70%, desde el surgimiento de las redes sociales.

6.3 Entorno económico

Argentina experimenta constantemente inestabilidad política y fluctuaciones económicas, con niveles de inflación interanual mayores al 100% al momento de escribir este trabajo. Esto, claramente, es un factor de influencia en la economía de las familias y la proporción de sus ingresos que destinan a distintas necesidades.

Sin embargo, la demanda de actividades extracurriculares y recreativas para los hijos suele ser una prioridad para los padres, independientemente de las condiciones económicas.

6.4 Leyes y regulaciones

Las actividades para chicos están alcanzadas por regulaciones en términos de seguridad, calidad y requisitos de certificación (ver 18. Aspectos legales y regulatorios). Estas regulaciones y organizaciones pueden considerarse una oportunidad para ActiviLandia, dado que demuestran relevancia y respaldo legal/social a las actividades para chicos. ActiviLandia deberá cumplir con estas regulaciones y garantizar que los proveedores también las cumplan, para brindar confianza a los padres y diferenciarse de otros competidores potenciales.

6.5 Entorno político

Las políticas gubernamentales pueden influir en la promoción de actividades para chicos, como programas de inclusión, neurodiversidad, subsidios o incentivos para actividades educativas y deportivas. El gobierno también puede tener regulaciones específicas sobre la publicidad dirigida a chicos y la protección de sus datos en línea.

6.6 Incertidumbres

Cambios en las tendencias demográficas y económicas pueden afectar la demanda de actividades para chicos en el futuro. La evolución de las leyes y regulaciones puede requerir ajustes en el modelo de negocio y las prácticas de ActiviLandia.

6.7 Oportunidades y amenazas futuras

Oportunidades

Mayor conciencia sobre la importancia de actividades físicas y recreativas para los chicos, y una sociedad adulta más digitalizada, lo que podría aumentar la demanda de servicios como ActiviLandia.

Evolución continua de la tecnología y el acceso a Internet, lo que facilita la adopción y el uso de plataformas digitales como ActiviLandia.

Políticas gubernamentales favorables que promueven actividades para chicos, inclusión y subsidios.

Amenazas

Fluctuaciones económicas que podrían reducir el gasto que los padres destinan a actividades para chicos.

Cambios en las leyes y regulaciones que podrían afectar el funcionamiento y la operación de ActiviLandia.

Competencia de otros servicios o plataformas similares que ofrezcan actividades para chicos.

7. INDUSTRIA

ActiviLandia tiene por objetivo ingresar en la industria de actividades para niños y adolescentes en Argentina. A pesar de la falta de información estadística específica sobre esta industria, podemos intentar analizar la situación actual y perspectivas futuras basándonos en información general sobre el mercado infantil y tendencias de consumo en el país.

En términos generales, la industria de actividades para chicos abarca una amplia gama de servicios y experiencias que promueven su desarrollo físico, mental y social. Estas actividades pueden incluir deportes, artes, juegos, espectáculos, ciencias, educación complementaria y muchos más. Es evidente que es un sector con alta diversificación y constante evolución, con padres interesados en otorgarle experiencias memorables y formativas a sus hijos.

7.1 Situación actual y perspectivas futuras

No obstante, la falta de datos específicos de esta industria de actividades para chicos es posible considerar algunos factores indicativos de perspectivas favorables para la demanda de este tipo de servicios en Argentina.

En primer lugar, tal como lo menciona UNICEF^{xii}, hay una creciente preocupación por el bienestar, tanto físico como emocional, de niños y jóvenes ante el incremento del tiempo que pasan frente a pantallas, con evidencia que indica que el uso excesivo de internet está relacionado con una disminución de actividades al aire libre, problemas de sueño, ansiedad y hábitos alimentarios poco saludables. Esto sustenta el interés de los padres por “hacer algo al respecto” brindándoles alternativas que incluyan actividades físicas, creativas y educativas.

Además, el avance de la tecnología, en particular los algoritmos de inteligencia artificial de las redes sociales, diseñados para analizar y manipular el comportamiento de sus usuarios, se transforman en un verdadero enemigo de los padres cooptando la atención de sus hijos. Por ejemplo, según un artículo publicado en The Wall Street Journal^{xiii}, un estudio sobre TikTok conducido por el Center for Countering Digital Hate, demostró que cuentas ficticias de chicos de 13 años eran rápidamente inundadas con videos sobre desórdenes alimenticios, auto daño, y suicidio.

Por otro lado, el estilo de vida moderno y las demandas laborales de los padres, hacen necesarios servicios que se adapten a horario flexibles y otorguen comodidad y conveniencia, con poco tiempo para la búsqueda y consulta de alternativas.

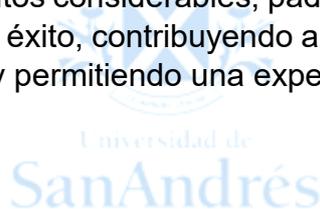
En términos de perspectivas futuras, es esperable entonces que la industria de actividades para chicos siga creciendo y diversificándose, particularmente modernizando los canales por los cuales la oferta y la demanda se encuentran.

7.2 Cadena de valor de la industria y posición de ActiviLandia

La cadena de valor de la industria de actividades para chicos contempla varios actores, desde los mencionados proveedores de actividades, hasta intermediarios (plataformas, agencias de eventos, etc.), los padres, y las organizaciones reguladoras pertinentes.

Según lo expuesto, ActiviLandia se posiciona en un lugar clave que no ha sido eficazmente abordado hasta el momento en nuestra región: la parte de la cadena de valor que conecta a los proveedores de actividades con los padres como consumidores finales. A través de esta solución, se brinda a los proveedores masividad de alcance, teniendo la oportunidad de publicar, promocionar y cobrar sus servicios en un mismo lugar, y a los padres les ofrece una verdadera herramienta integral para la búsqueda, reserva y compra de actividades diversas para sus hijos de manera segura y conveniente.

Al facilitar en forma directa esta conexión, ActiviLandia agrega un valor claro a una industria de dos segmentos considerables, padres y proveedores, facilitando su interacción, transacción y éxito, contribuyendo a la eliminación de barreras de comunicación entre ambos y permitiendo una experiencia más fluida y eficiente.



8. EL MODELO DE NEGOCIOS

Para elaborar el modelo de negocios se utilizó la herramienta Business Model Canvas (BMC) desarrollada por Alexander Osterwalder. Esta, permite visualizar en forma clara y concisa los diferentes aspectos del modelo de ActiviLandia (ver BCM ActiviLandia en el Anexo VI).

8.1. Customer Segments

- Proveedores de actividades para niños y/o adolescentes: este segmento de clientes son empresas, organizaciones o individuos que ofrecen actividades para chicos, como clases de arte, deportes, música, entre otros. Buscan promocionar sus servicios y llegar a una audiencia más amplia de padres interesados en actividades para sus hijos.
- Padres: este segmento de clientes son padres, tutores, tíos o abuelos, que buscan actividades extracurriculares para sus hijos, sobrinos o nietos. Les interesa encontrar opciones seguras, cercanas, educativas y estimulantes para sus hijos, por lo que buscan facilidad de búsqueda, comparación, y reserva de actividades.

8.2 Value Propositions

- Para los Proveedores de actividades, se ofrece una plataforma donde pueden publicar, promocionar, y cobrar sus servicios, lo que les permite aumentar su visibilidad y alcanzar a nuevas audiencias. Al posicionar su marca en ActiviLandia, los proveedores pueden expandir su alcance, atrayendo a más clientes interesados en las actividades que ofrecen.
- Para los padres, se ofrece una plataforma donde puedan encontrar una amplia oferta de actividades para sus hijos. Se les brinda la posibilidad de comparar diferentes opciones, conocer los detalles de cada actividad, como horarios, ubicación y costos. Además, se les proporciona la ventaja de acceder a reseñas y recomendaciones de otros usuarios, para facilitarles decidir sobre qué actividades son las más adecuadas para sus hijos.

8.3 Channels

En este caso la solución es el canal de distribución del valor, en la forma de un marketplace.

- Para los Proveedores, ActiviLandia brinda la posibilidad de publicar su oferta de actividades de forma simple y rápida. A través de una cuenta de

proveedor, estos pueden detallar sus actividades, incluyendo ubicación, horarios, precios, descripciones, fotos y videos. Esto les permite promocionar sus servicios y amplificar su audiencia.

- Para los Padres el sitio web de ActiviLandia es el canal para que accedan a las próximas actividades de sus hijos. Por medio de una interfaz amigable y fácil de usar, los padres pueden explorar diversas categorías de actividades, filtrando por ubicación, edades, días, horarios, y precios, y comparar opciones antes de tomar una decisión. Además, pueden acceder a información detallada de cada actividad, incluyendo descripciones, fotos, videos, reseñas de otros padres y calificaciones.

8.4 Customer Relationships

El Customer Relationships suele ser mencionada como la parte más “tricky” del BMC, dado que comúnmente se interpreta que debe explicar cómo se hará para tratar al cliente “bien y cuidarlo”, cuando en realidad, esta sección debe enfocarse en responder la pregunta de cómo se adquiere un nuevo cliente, explicando la estrategia de funnel de marketing, orientada en particular a la etapa del “Get” para emplear tácticas de awareness. En ActiviLandia, la estrategia de adquisición de clientes será:

- Generación de conocimiento: En esta etapa, se orientarán las estrategias a generar conciencia sobre ActiviLandia y sus servicios. Esto incluirá la creación de contenido relevante y atractivo en redes sociales y blogs, optimización de SEO, la participación en eventos relacionados a educación y entretenimiento infantil, y la potencial colaboración con influencers.
- Generación de leads: una vez que los clientes potenciales tomen conocimiento de ActiviLandia, la estrategia se enfocará en captar su interés y lograr registrar sus datos de contacto. Esto puede incluir crear landing pages y formularios de registro en el sitio de ActiviLandia, el otorgamiento de descuentos o promociones a cambio de la suscripción a un boletín informativo, y campañas de publicidad online segmentadas.
- Conversión: captados los leads, la estrategia será convertirlos en clientes pagadores. Esto podrá incluir e-mail marketing personalizado con información adicional sobre las actividades disponibles, facilitación de la reserva y pago a través de la plataforma, y la atención personalizada para resolver consultas o reclamos.

8.5 Key Resources

- Capital financiero: para impulsar el desarrollo y crecimiento de ActiviLandia. Los fondos se destinarán a la construcción de la plataforma tecnológica, al marketing, contratación de personal, alianzas estratégicas, entre otras actividades necesarias para el funcionamiento inicial del negocio.

- Plataforma tecnológica: desarrollo end to end de las funcionalidades principales del sitio web, con foco en la usabilidad y diseño de interacción, y funcionamiento “flawless” del sistema de publicación, reserva, pago y reseña de actividades.
- Base de datos: ActiviLandia contará con una amplia base de datos de actividades para chicos. Será un recurso clave para proveer información precisa y actualizada a los padres sobre las actividades disponibles. También, será para analytics de segmentación de clientes, y otros indicadores y métricas para monitorear y potenciar el negocio.
- Equipo de desarrollo: será necesario para construir y mantener la plataforma tecnológica de ActiviLandia, responsable de garantizar el funcionamiento y solucionar casuísticas técnicas.
- Equipo de marketing: responsable de la estrategia de marketing en cada etapa del funnel, creando contenido relevante, campañas, presencia y colaboraciones, además del desarrollo de negocios y alianzas. Será un recurso clave para dar a conocer ActiviLandia, y atraer a padres y proveedores.
- Equipo de customer experience: serán los responsables de la atención al cliente para responder consultas, resolver problemáticas y brindar soporte a los padres y proveedores. Este equipo será clave para garantizar una experiencia cercana comprometida con el First Contact Resolution, y tendrá ownership sobre las métricas de Customer Satisfaction y NPS de ActiviLandia.
- Alianzas con proveedores: se establecerán distintas alianzas con proveedores de actividades, como clubes, escuelas de materias extracurriculares, gimnasios, espectáculos y eventos para chicos, cines, museos, entre otros. Esto será clave para asegurar una amplia y constante oferta integral de actividades en el sitio, en todas sus categorías.

8.6 Key Activities

- Adquisición de capital: se realizarán gestiones para adquirir el capital y financiamiento necesarios para el desarrollo y crecimiento sustentable del negocio.
- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma: se invertirá en la mejora continua de la tecnología para garantizar robustez, seguridad de datos, funcionalidad y diseño de la plataforma.
- Gestión de la relación con clientes: se prestará especial atención a tener una excelente relación con padres y proveedores que utilizan la plataforma.
- Marketing, promoción y adquisición de clientes: se trabajará fuertemente en generar awareness y leads para crear una base de proveedores significativa y atraer a padres con una amplia variedad, que genere un círculo virtuoso de crecimiento en ambos sentidos.

- **Gestión financiera:** se llevará a cabo una gestión financiera seria, comprometida con la eficiencia, para una gestión inteligente de los gastos e inversiones y monitoreo de ingresos y métricas de rentabilidad.
- **Cobros y pagos:** se establecerá un sistema de cobros y pago eficiente y seguro para facilitar la transaccionalidad en la plataforma. Esto comprende implementar medios de pago y procesamiento rápido y confiable. También se establecerá una política clara de comisiones para garantizar la confianza de los proveedores en ActiviLandia.
- **Publicación y actualización de actividades:** se mantendrá un proceso eficiente para que las actividades se publiquen con facilidad y calidad, con contenido curado y completo (como descripciones, horarios, precios, zonas, etc.)

8.7 Key Partnerships

- **Proveedores de actividades:** estas alianzas permitirán a ActiviLandia ampliar su oferta de actividades y brindar amplitud de categorías.
- **Plataformas y medios de pago:** ActiviLandia realizará asociaciones con plataformas de pago, tarjetas de crédito y entidades financieras confiables y seguras, para asegurar un proceso fluido entre padres, proveedores y la plataforma.
- **Organizaciones y entidades relacionadas con la niñez y adolescencia:** se colaborará con este tipo de organizaciones dedicadas al bienestar y desarrollo de los chicos, con alianzas que contribuyan a su inclusión social, neurodiversidad y estímulo. ActiviLandia trabajará duro en formar partnerships para que todos los chicos de cualquier condición puedan acceder a actividades que potencien su salud física y mental. En este contexto, se trabajará en una categoría de “actividades de voluntariado” que convoque a padres y proveedores que quieran ayudar financieramente o con su tiempo a chicos en distintas situaciones de necesidad.
- **Agencias de marketing digital:** se buscará realizar asociaciones con empresas especializadas en desarrollar negocios de plataforma en fase startup, para atraer al mayor número de usuarios en el menor tiempo posible.
- **Proveedores de servicios cloud, hosting y ciberseguridad:** se buscará acuerdos de servicios convenientes para ActiviLandia, para contar con un excelente almacenamiento, hosteo web, y gestión de datos, que garanticen la máxima protección de estos.

8.8 Cost Structure

- **Desarrollo y mantenimiento de la plataforma:** costos asociados al desarrollo inicial de la plataforma y su mantenimiento y actualización, para optimizar su rendimiento.

- Marketing digital: gastos relacionados a todo tipo de campañas en redes, anuncios (Google Ads), relaciones públicas, SEM y optimización SEO, y todo tipo de gasto relacionado para generar awareness y leads.
- Personal: gastos de atracción y fidelización de talento, sueldos y cargas del personal efectivo, gastos en personal contratado, en todos los roles necesarios (desarrolladores, diseñadores, marketing, personal de atención al cliente, entre otros).
- Infraestructura tecnológica: gastos asociados al mantenimiento de la tecnología y los servicios de infraestructura previamente mencionados.
- Servicios externos: gastos de asesorías legales, contables, y consultorías para cumplir con requisitos gubernamentales y apoyar el crecimiento del negocio.
- Otros costos operativos: gastos generales como alquileres, servicios públicos, seguros, licencias y otros costos administrativos necesarios.

8.9 Revenue Streams

Si bien el potencial de generación de distintos revenue streams para ActiviLandia puede ser considerable (publicidad en el sitio, promoción de nuevos ingresos, ventas de productos y servicios, entre otros), el foco para este trabajo estará en los principales revenue streams para este negocio en su fase inicial: comisionamiento por actividad contratada, suscripción de proveedores (freemium), y suscripción de padres (freemium). La estrategia de ingresos de ActiviLandia se basa en la generación de ingresos a través de la intermediación entre Padres y Proveedores, cobrando una comisión por los servicios prestados y posibilitando que aquellos que quieran acceder a un servicio más amplio, paguen un fee mensual.

- Comisión por actividad bookeada: el revenue model principal de ActiviLandia será el de comisionar un 10% a los proveedores sobre cada actividad que sea reservada y pagada a través de la plataforma. Por ejemplo, si una actividad tiene un valor de \$4000, ActiviLandia recibirá \$400 como comisión por facilitar la reserva y pago de dicha actividad.
- Suscripción de Proveedores: los proveedores tendrán una cantidad limitada de publicaciones gratuitas y podrán acceder a planes de suscripción para ampliar dicha cantidad, y acceder a posicionamiento destacado.
- Suscripción de Padres: los padres podrán contratar una cantidad limitada de actividades en forma gratuita, y podrán desbloquear mayores cantidades y descuentos, a través de planes de suscripción.
- Modelo de ingresos basado en la percepción de valor del cliente: ActiviLandia utilizará una estrategia de fijación de precios basada en el valor percibido de sus clientes. El 10% apunta a incentivar a proveedores a utilizar la plataforma, dado que es menor que la comisión de entre el 12 y 16,5 por ciento de la venta + monto fijo, que cobra por ejemplo MercadoLibre^{xiv} al momento de escribir este trabajo. Este porcentaje podrá eventualmente variar dependiendo de factores como la demanda

de la actividad, exclusividad, calidad del proveedor, entre otros. Se realizarán benchmarks periódicos de porcentajes de comisión para ajustar precios en forma justa y competitiva.

- En el modelo core del marketplace de ActiviLandia, el precio promedio de una actividad se estima en USD 25 al mes, con un promedio de 2 actividades adquiridas por comprador en una familia tipo con 2 hijos. De este monto, ActiviLandia recibe una comisión del 10%.
- En el modelo de suscripción de ActiviLandia, se estima un promedio de 22% de Sellers (Proveedores) optando por esta opción a un precio promedio (basic, premium, pro) de USD 15. En el “Buyer side”, se estima un promedio de 3% de Padres optando por suscripción (bronce, silver, gold) a un precio promedio de USD 9.
- A su vez, el Customer Acquisition Cost (CAC) de ActiviLandia es de USD 3,4^{xv}, mientras que el Lifetime Value (LTV) es de USD 30,8. Esto resulta en una relación de 8,8 en LTV/CAC, lo cual indica un retorno positivo de la inversión en adquirir clientes.



9. GO TO MARKET PLAN

El Plan de salida al mercado de ActiviLandia buscará comunicar su propuesta de valor única a través de la gestión del funnel de marketing en cada una de sus etapas: Adquisición (Get), Retención (Keep) y Crecimiento (Grow).

9.1 Adquisición de clientes

9.1.1 Proveedores de Actividades

El objetivo principal será generar leads de calidad y captar la atención de los proveedores de actividades para sumarlos a la plataforma para disponibilizar una oferta amplia.

- Generación de leads: se llevarán a cabo estrategias de marketing dirigidas específicamente a este segmento. Se utilizará publicidad digital segmentada, campañas promocionales en redes sociales como Facebook e Instagram, estrategias de e-mail marketing y SEM (Search Engine Marketing) a través de anuncios en Google (Google Ads), para posicionar a ActiviLandia como el medio ideal para que los proveedores de actividades lleguen a un público más amplio. Además, se visitarán proveedores barrio por barrio en la ciudad de Buenos Aires para establecer relaciones cercanas y personalizadas que posicionen la propuesta de valor del Marketplace.
- Captación: se implementarán formularios simples digitales de registro en una landing page con pocos pasos y bajo esfuerzo cognitivo, para que los proveedores interesados puedan enviar su información de contacto y detalles sobre sus actividades. Además, se realizarán calls y visitas personalizadas para robustecer la información recopilada y sentar las bases de una relación directa con ellos.
- Cualificación: se analizarán los datos recopilados para evaluar con seriedad y ojo crítico a los proveedores potenciales en función de criterios como calidad, experiencia, referencias y compatibilidad con los valores de ActiviLandia, con el objetivo es ofrecer actividades de alta calidad en la plataforma.

9.1.2 Padres

Una vez que se haya asegurado una base sólida de proveedores de actividades en la plataforma, se focalizará la energía en cautivar a los padres con la promesa de una experiencia inigualable en la búsqueda y reserva de actividades para sus chicos. Se utilizarán campañas promocionales en redes, e-mail marketing y Google Ads para posicionar a ActiviLandia como el lugar más conveniente y fácil

para encontrar actividades para sus hijos. También, se realizarán asociaciones con blogs, sitios web e influencers, referentes de opinión, y evento sobre la crianza y educación infantil y juvenil. Se buscará asegurar asociaciones y acuerdos con organizaciones gubernamentales y ONGs, relacionadas a la salud, inclusión, educación y deporte infantil y juvenil, para promocionar ActiviLandia como una solución para brindar una mejor calidad de vida a los chicos. Se realizarán acciones promocionales visitando plazas y colegios de cada barrio de la Ciudad de Buenos Aires para generar awareness de la propuesta de valor en forma cercana con los Padres. Se utilizarán formularios simples digitales de registro en una landing page con pocos pasos y bajo esfuerzo cognitivo, integrada con perfiles de redes o motores de búsqueda, para que los padres se registren en pocos clicks.

9.2 Mantención / Fidelización de clientes

9.2.1 Proveedores de Actividades

Se buscará mantener a los proveedores activos en la plataforma, ofreciéndoles soporte continuo, herramientas y recursos para potenciar la visibilidad de sus actividades. Se ofrecerá asesoramiento y capacitación para la gestión de su perfil en la plataforma. Se establecerá una comunicación periódica para relevar sugerencias y necesidades, y detectar oportunidades de mejorar las funcionalidades o servicios.

9.2.2 Padres

Se les proporcionará a los padres un tutorial paso a paso sobre cómo navegar por el sitio web y realizar reservas de actividades para sus hijos en forma sencilla y veloz. Además, se utilizarán las redes sociales, el correo electrónico y el contacto telefónico para mantener una comunicación constante y cercana con ellos. Por otro lado, se publicará contenido relevante y actualizado sobre actividades disponibles, se ofrecerán promociones exclusivas, recomendaciones y sugerencias personalizadas en función de sus preferencias e historial de compra. Se brindará soporte constante ante consultas o reclamos en cada etapa del proceso de contratación de actividades. Además, se solicitará feedback continuamente en distintas instancias no intrusivas de su journey como clientes para obtener insights relevantes que permitan optimizar su experiencia con ActiviLandia en forma incremental.

9.3 Mantención / Fidelización de clientes

9.3.1 Proveedores de Actividades

Se implementarán programas de fidelización que recompensen a proveedores leales, activos y bien calificados en la plataforma. Se ofrecerán beneficios exclusivos, como destacarse en la página principal, y acceso a eventos de

networking. Se los mantendrá informados de tendencias y oportunidades a través de comunicaciones periódicas.

9.3.2 Padres

Se buscará brindar un servicio al cliente destacado para fidelizarlos y asegurar su satisfacción continua. Se prestará especial atención a sus reviews y comentarios, abordando con rapidez cualquier problema que puedan enfrentar y se les ofrecerá promociones y descuentos para su próxima reserva. Se implementarán beneficios atractivos a través de un programa de referidos para alentar a los padres más satisfechos a recomendar ActiviLandia con amigos y familiares.



10. RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO

10.1 Supply Chain

Se basará en la interacción entre los proveedores de actividades, los padres y la plataforma. Los proveedores son los encargados de ofrecer la más amplia y atractiva variedad de opciones de actividades para chicos. Los padres, a través de la solución, pueden explorar, buscar y reservar las actividades que mejor se adapten a las necesidades e intereses de sus hijos. Y la plataforma, facilita la comunicación y transacción entre proveedores y padres, asegurando una experiencia fluida, segura y satisfactoria para ambas partes.

10.2 Proceso de prestación del servicio

Se divide en las siguientes etapas:

- a. Captación y validación de proveedores: proceso de selección y validación que implicará verificaciones y visitas personalizadas en algunos casos, evaluación de calidad y firma de términos y condiciones, para asegurar la participación en la plataforma.
- b. Carga y gestión de actividades en la plataforma: los proveedores cargarán la información de sus actividades en la plataforma en forma estandarizada. ActiviLandia se encargará de la verificación de los datos, para asegurar su precisión.
- c. Promoción y alta de padres: se implementarán estrategias de marketing digital y eventos relacionados, para atraer la atención de los padres. Se diseñará un proceso sencillo para que puedan explorar y buscar actividades en la plataforma, para realizar reservas con facilidad.
- d. Gestión de reservas y pagos: se facilitará la gestión de reservas y pagos, permitiendo a los padres realizarlo directamente en la plataforma, en forma segura. Los proveedores recibirán notificaciones online de reserva realizada y ActiviLandia se encargará de la transferencia de pagos, reteniendo la comisión acordada.

10.3 Recursos y actividades clave

Los recursos y actividades necesarios para el funcionamiento inicial de ActiviLandia incluyen:

- a. Capital humano y partners estratégicos: profesionales especializados en Marketing, Customer Experience, Diseño y desarrollo web, Product Management, Finanzas y Legales, entre otros. Se evaluará en cada caso

- la conveniencia de tener el personal por contratación directa o terciarizada a través de partners estratégicos.
- b. Plataforma digital: será el recurso core del negocio. Se desarrollará para ser intuitiva, segura y escalable, para que permita interacciones fluidas en forma end-to-end.
 - c. Almacenamiento en la nube y gestión de datos: se utilizarán servicios cloud, como Amazon Web Services, para almacenar y administrar los datos de proveedores, padres y actividades, de manera segura y escalable. Se establecerán procesos analíticos derivados de estos datos, que permitan un monitoreo online de las métricas clave del negocio.
 - d. Estrategias de marketing y promoción: para atraer y fidelizar clientes, se utilizarán herramientas de publicidad online como Google Ads, SEO (search engine optimization), marketing de contenidos y redes sociales. Se realizarán alianzas con organizaciones para amplificar la visibilidad de ActiviLandia.
 - e. Procesos operativos Lean: se diseñarán procesos eficientes que tengan la menor carga de pasos innecesarios, para garantizar un flujo de valor óptimo hacia el cliente en cada tipo de interacción. Se utilizarán herramientas de CRM (customer relationship management) para optimizar las operaciones y la experiencia del cliente.



11. IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

Una vez que se decida el “go” para iniciar este emprendimiento, la estrategia de implementación de ActiviLandia se basará en un enfoque gradual y escalonado.

En la fase 1, primera instancia, se trabajará en el desarrollo de la tecnología para dar forma a la plataforma con todas sus funcionalidades principales funcionando, asegurando la robustez, trabajando junto a partners estratégicos que proveerán asesoramiento y staffing de profesionales de IT y Diseño.

En la fase 2, luego de desarrollado y testado el sitio web de ActiviLandia, el foco principal estará en ejecutar una fuerte estrategia de marketing dirigida a Proveedores de actividades, para el awareness y generación de leads, con el propósito de dotar al sitio con una oferta amplia y de calidad desde el inicio.

En la fase 3, la estrategia de marketing se dirigirá fuertemente hacia el segmento Padres, con poderosas campañas de marketing dirigido tanto digital (Google Ads, Redes sociales, generación de contenidos) como físico visitando lugares de grandes concentraciones de padres, niños y adolescentes (colegios, plazas, eventos) para dar a conocer la plataforma ya funcionando y con oferta disponible.

Los primeros 3 años, se centrarán en consolidar la plataforma en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Este período será el momento de mayor aprendizaje para el emprendimiento, con foco en adquirir una base sólida de proveedores y atraer un número significativo de padres, barrio por barrio, para que utilicen la plataforma.

Después de validar el éxito del modelo en Ciudad de Buenos Aires, se prevé una expansión gradual hacia los centros de mayor concentración demográfica de la Argentina (como Prov. de Bs. As., Córdoba, Santa Fe, Mendoza y Tucumán).

La regionalización en otros países de América Latina se considerará en una etapa posterior, evaluando el éxito y viabilidad logrados, la disponibilidad de fondos y el potencial de cada mercado, dando prioridad a países con economías relevantes como México y Brasil.

Las metas a 2 y 5 años de ActiviLandia, se basarán en el crecimiento y la consolidación del negocio, con objetivos específicos como alcanzar determinado volumen de ventas, capturar un porcentaje del share del mercado de actividades para chicos y adolescentes, y generar rentabilidad sostenible.

La localización requerida para establecer la empresa será la Ciudad de Buenos Aires, por su relevancia como centro económico y cultural del país, y por la alta concentración poblacional de padres y chicos en distintos barrios, lo cual será el laboratorio ideal para experimentar, aprender, robustecer y hacer crecer a ActiviLandia.

12. EQUIPO EMPRENDEDOR O EQUIPO EJECUTIVO AL FRENTE DEL PROYECTO

Fundador y CEO: Alejandro García Núñez es Licenciado en Administración (UADE) y egresado de la Maestría en Negocios Digitales (UDESA). Además de su formación académica, es padre de un chico de 9 años y ha experimentado de primera mano la dificultad de buscar y encontrar actividades variadas para chicos en la Ciudad de Buenos Aires. Esta frustración compartida con otros padres originó la idea de crear ActiviLandia, con el objetivo de simplificar e integrar en un solo lugar la búsqueda, contratación y pago de actividades para chicos. Su compromiso con brindar una vida plena a su hijo, a sus sobrinos, sus amigos y a todos los chicos, ha sido la fuerza impulsora detrás de la idea de ActiviLandia.

CMO: será un profesional especializado en Marketing digital con amplia experiencia en el sector segmento niños/adolescentes. Contará con skills en la creación de estrategias de marketing efectivas, gestión de redes sociales y campañas publicitarias. Su foco principal estará en conectar con los clientes (tanto proveedores como padres), generar awareness y tráfico para promover la propuesta de valor de ActiviLandia.

CFO: Será una persona con amplia experiencia en finanzas para start ups, con habilidades sólidas de gestión financiera y foco en fondeo inteligente, eficiencia, rentabilidad y crecimiento sustentable del negocio.

CPO: Será un profesional con amplia trayectoria en la gestión de productos digitales y creación de experiencias de usuario memorables. Tendrá habilidades de product management, visión estratégica y comprensión profunda de los usuarios de ActiviLandia. Su foco será el desarrollo incremental del producto, asegurando la simplicidad y la satisfacción de los clientes.

ASESOR ESPECIALIZADO EN DESARROLLO DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA: La Lic. Alejandra Libenson es una reconocida profesional licenciada en psicopedagogía y psicología, escritora y comunicadora en temas referidos a educación y crianza. Autora de libros, talleres y capacitaciones, ha asesorado a Colegios, a la señal Discovery Kids, al equipo de Encuentro entre padres del GCBA, PBA, y Salta, y a UNICEF. Su experiencia y conocimientos en el área de infancia y desarrollo serán un activo invaluable para asegurar el éxito de ActiviLandia.

El ActiviLandia será un equipo de personas capacitadas y motivadas para llevar adelante este proyecto. Los guiará su vinculación con el propósito de mejorar las experiencias de vida de millones de niños facilitándoles el acceso a miles de actividades. Juntos, tendrán la capacidad de crear, hacer crecer y escalar ActiviLandia en cada mercado de forma gradual y efectiva.

13. CONTEXTO MACRO Y MICROECONÓMICO

Si bien Argentina es un país de extrema incertidumbre y volatilidad económica y política, el equipo fundador elige iniciar apostando al país independientemente de dicho contexto.

Según las perspectivas económicas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos^{xvi} (OCDE) al momento de escribir este trabajo, la situación económica de la Argentina se resume en que la inflación ha aumentado y la actividad económica se ha estancado, mientras que la brecha cambiaria sigue siendo amplia.

En términos generales:

- Está previsto que el PIB se contraiga un 1,6% en 2023, y luego se recupere un 1,1% en 2024.
- El mercado laboral tuvo una leve mejora, pero es esperable que la próxima recesión produzca caída del empleo.
- Las exportaciones están afectadas por la peor sequía en la historia argentina, pero se espera se recuperen en 2024.
- La inflación superó el 100% y no es esperable que baje en el corto plazo.
- La brecha entre el tipo de cambio oficial y el paralelo es cada vez mayor.
- Las inversiones y el consumo están frenados debido a los controles de capital y la incertidumbre política reinante ante las elecciones de octubre de 2023.
- Para 2024 se prevé un repunte gradual de la economía según se vayan reduciendo vulnerabilidades macro y las exportaciones crezcan debido a la finalización del efecto sequía y un incremento de la demanda mundial por la continuidad de la invasión rusa a Ucrania.

En términos microeconómicos, si bien no hay datos específicos de la industria de actividades para chicos y adolescentes, se puede inferir que existe un potencial de crecimiento y rentabilidad en este mercado.

Además, la creciente conciencia sobre la importancia del desarrollo integral de los chicos, su salud física y mental, y el fantasma cotidiano de la influencia negativa y creciente de las redes sociales, son factores que sustentan la viabilidad lógica de una solución que aborde el gap entre dónde estamos hoy respecto a estos temas y dónde queremos estar como sociedad.

ActiviLandia tiene la oportunidad de aprovechar esta demanda con una solución novedosa que beneficie a los proveedores de actividades, a los padres y principalmente, a los chicos en su desarrollo.

14. MODELO ECONÓMICO

El modelo de ingresos de ActiviLandia se basa en tres fuentes de revenue:

1. Comisión cobrada a los Proveedores por cada actividad contratada, mientras dure su contratación: se cobrará inicialmente un 10% de comisión por cada actividad.
2. Modelo Freemium de suscripción de Proveedores: los proveedores podrán publicar una cantidad fija de actividades únicas, y tendrán la posibilidad de ampliar su oferta accediendo a planes basic, premium y pro, que les permitirán mayores cantidades, mejor posicionamiento en el sitio y aparición (impresiones) en sección de destacados del sitio de ActiviLandia. Inicialmente los precios de estos planes serán de: usd 8, usd 12 y usd 25 mensuales, respectivamente.
3. Modelo Freemium de suscripción de Padres: los padres podrán acceder en forma gratuita a visualizar toda la oferta completa de ActiviLandia, y tendrán un cupo definido de actividades a contratar. Para ampliar ese cupo y acceder a recomendaciones y planes personalizados y cupones de descuentos, podrán acceder a planes bronce, silver y gold. Inicialmente, los precios de estos planes serán de: usd 5, usd 8 y usd 15 mensuales, respectivamente.

El racional de este modelo de ingresos triple es, por un lado, permitir el acceso gratuito a la publicación y contratación de actividades para lograr generar una base relevante de Monthly Active Users (MAU), que produzcan tráfico orgánico en el sitio. Por el otro, se busca potenciar la rentabilidad de ActiviLandia, a través del recurring revenue que otorgan los modelos de suscripción mencionados. De esta forma, se genera un modelo inteligente que incluye a los que no pueden pagar un fee mensual, y favorece con mayor valor agregado a los que sí pueden pagarlo.

Los costos variables están referidos principalmente a los gastos que pueden variar en función del volumen de actividad como el ancho de banda, hosting y servicios cloud (se establecen en un 10% del revenue del Marketplace) y el fee de procesamiento de tarjeta de crédito (se establece en un 3% del revenue del total). Los costos fijos son aquellos vinculados con el Marketing (seller directed ad spend, buyer directed ad spend, SEM, SEO, asesoramiento y fuerza de ventas), el Desarrollo y Mantenimiento de la plataforma (asesoramiento, staff IT y de Diseño, mantenimiento, suscripciones a softwares), Generales y Administrativos (Sueldos del equipo, alquiler de oficinas)

Asumiendo que ActiviLandia logre obtener un seed round equity de USD 460.000, el punto de equilibrio se produce al alcanzar ventas por USD 39.349 cuando el nivel de ventas no obtiene ganancias ni pérdidas; es decir, que los gastos son iguales a los costos y gastos. Se estima que sucederá entre el mes

21 y el mes 22 de operación (Ver Pro Forma Income Statement Año 2 en el Anexo VII) cuando el resultado neto pasa de ser levemente negativo a ser levemente positivo, respectivamente.

De acuerdo con la proyección de resultados de ActiviLandia, bajo los supuestos analizados, el EBITDA es negativo los primeros 2 y pasa a ser positivo desde el año 3 (Ver Income Statement en Anexo VIII).

Profit and Loss at a Glance															
	2024		2025		2026		2027		2028						
Revenue	\$	54.291	100%	\$	382.548	100%	\$	711.795	100%	\$	1.340.288	100%	\$	3.281.781	100%
Cost of Goods Sold	\$	677	1%	\$	3.428	1%	\$	12.639	2%	\$	47.946	4%	\$	184.189	6%
Gross Profit	\$	53.614	99%	\$	379.121	99%	\$	699.155	98%	\$	1.292.342	96%	\$	3.097.592	94%
Operating Expenses	\$	468.304	863%	\$	462.278	121%	\$	548.742	77%	\$	890.464	66%	\$	1.928.517	59%
Net Income	\$	(414.690)	-764%	\$	(83.157)	-22%	\$	120.331	17%	\$	321.503	24%	\$	935.260	28%
EBITDA	\$	(411.690)	-758%	\$	(80.157)	-21%	\$	153.413	22%	\$	404.878	30%	\$	1.172.075	36%

A su vez, a partir del crecimiento proyectado de las ventas como producto de una agresiva inversión en marketing dirigido a Proveedores y a Padres desde el inicio de actividades (primero Proveedores, luego Padres), se prevé que el rendimiento del capital pase a ser positivo en el tercer año de actividades, bajo los supuestos mencionados anteriormente:

Key Ratios					
	2024	2025	2026	2027	2028
Sales Growth	N/A	605%	86%	88%	145%
Gross Profit Margin	99%	99%	98%	96%	94%
Return on Capital	-579%	-110%	44%	44%	47%
Profit Margin	-764%	-22%	17%	24%	28%

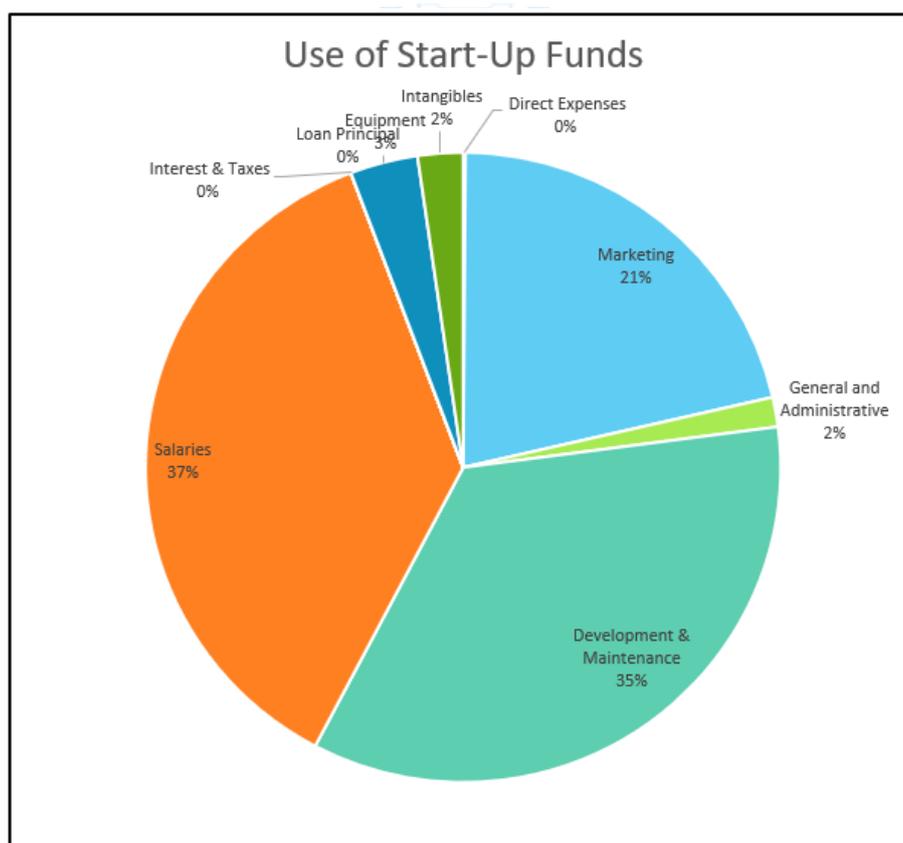
15. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

Según el Cash Flow proyectado (Ver Statement of Cash Flows en el Anexo IX), los fondos para cubrir pérdidas operativas y activos fijos para lograr un flujo de caja positivo son de USD 385.000.

Con eso en consideración, el efectivo necesario para activos fijos iniciales (computadoras principalmente), y un 10% de buffer para cubrir circunstancias imprevistas y excedentes, la inversión inicial que requiere el negocio es de USD 460.000.

A su vez, el ROIC (retorno sobre el capital invertido: NOPAT / Capital Invertido) es negativo los primeros 2 años y pasa a ser de 26% en el año 3.

El gráfico siguiente describe el destino de esta inversión inicial:



16. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DE NEGOCIO

VIABILIDAD FINANCIERA DEL NEGOCIO

Del análisis detallado del negocio de ActiviLandia, se ha determinado que el Valor Actual Neto (VAN) es de USD 528.986, significando que el proyecto de negocio genera un valor económico positivo, ya que el VAN es mayor a la inversión inicial de USD 460.000. Esto indica que el negocio sería financieramente viable y tendría la capacidad de generar retornos positivos para los inversores.

Además, se calcula que la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es del 55%. Esta es una medida de rentabilidad que indica la tasa de retorno del proyecto en relación con la tasa de descuento que se ha utilizado para calcular el VAN. En este caso, la TIR es significativamente mayor que la tasa de descuento del 28,61% (ver VAN, TIR y cálculo de la tasa de descuento en Anexo X), lo que sugiere un proyecto rentable y, por ende, una inversión atractiva.

Estos resultados son un argumento a favor de la sustentabilidad financiera estimada para ActiviLandia.



17. PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE COBERTURA ASOCIADAS

Para la sustentabilidad y éxito de ActiviLandia será necesario abordar potenciales riesgos que podrían presentarse en el desarrollo del negocio, y cuál será la estrategia de cobertura para los mismos. Los principales son:

- **Competencia:** al ser *first movers* en la región, es posible que el atractivo del negocio produzca el surgimiento de competidores que ofrezcan al mercado soluciones similares a ActiviLandia. Para eso, se implementarán estrategias de diferenciación y lealtad de clientes y proveedores, buscando asegurar una oferta destacada y de calidad, que posicione a la marca como la primera alternativa elegida en el mercado.
- **Cambios en la demanda:** es posible que las preferencias o necesidades de los padres y proveedores evolucionen en el tiempo. Para mitigar esto, se realizarán investigaciones de mercado, focus groups, y diversas acciones que actúen de sensor de la demanda en cada segmento y permitan identificar patrones y tendencias accionables en forma temprana.
- **Dependencia de proveedores:** al basar el negocio en la oferta de gran variedad de actividades de distintos proveedores, existe el riesgo de que algunos se retiren de la plataforma, o que no cumplan con los estándares o términos y condiciones definidos. Para anticipar esto, los procesos de selección serán rigurosos y se mantendrán comunicaciones fluidas con los proveedores para construir relaciones sólidas.
- **Problemas tecnológicos y de seguridad:** al ser una plataforma digital, siempre existirá el riesgo asociado a fallas técnicas, como inestabilidad o caídas del sitio. Para esto, se programarán tareas de mantenimiento y pruebas de stress sobre la tecnología, con planes de continuidad del negocio que garanticen la robustez de la plataforma.
- **Cambios regulatorios:** las leyes, regulaciones, permisos, habilitaciones, y cualquier aspecto legal asociado, pueden ser susceptibles de cambios, pudiendo afectar la operatoria del negocio. Para afrontar esto, se establecerá un proceso de seguimiento y actualización constante para estar en conocimiento de los aspectos normativos que alcancen al negocio, para adaptar los procesos necesarios en forma veloz.
- **Riesgo reputacional:** existirá siempre el riesgo de que padres o proveedores insatisfechos mencionen o viralicen sus quejas sobre alguna mala experiencia con ActiviLandia, perjudicando la imagen de marca. Para tal fin, se implementará un riguroso proceso de evaluación de reviews de proveedores y monitoreo de comentarios en redes sociales para proteger la reputación de ActiviLandia.

18. ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS

Al ser ActiviLandia una empresa emergente en la forma de start up, el tipo de sociedad será una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), dado que es una forma de sociedad relativamente nueva (2017)^{xvii} en Argentina permitiendo mayor flexibilidad que otros tipos (como SA o SRL) en términos de estructura, administración y transferencia de acciones.

Entre los socios fundadores se firmará un *Founder Vesting Agreement*, para asegurar que el derecho de propiedad sobre las acciones esté vinculado a un plazo de permanencia o al alcance de ciertos rendimientos acordados. De esta forma las acciones se otorgarán gradualmente con un cronograma de porcentaje de adquisición anual. El propósito principal de este acuerdo será incentivar a los fundadores a permanecer y buscar la sustentabilidad y el éxito de largo plazo de la compañía.

Un aspecto relevante que se trabajará será el de la Protección de Datos Personales de los usuarios de ActiviLandia, dando cumplimiento a la Ley 25.326^{xviii}, a través del pedido explícito de su consentimiento libre, expreso e informado por medio de los términos y condiciones del sitio de ActiviLandia para comenzar a utilizarlo, tanto Proveedores de Actividades como Padres.

Respecto a la propiedad intelectual, ActiviLandia protegerá legalmente su marca registrándola en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) de Argentina, tanto en forma denominativa (nombre), como figurativa (logo) y mixta (logo y nombre), actualizando su registro para evitar su vencimiento, según la ley de marcas^{xix}.

Para la puesta en marcha del negocio, el equipo de asesores legales especializados de ActiviLandia obtendrá los permisos y habilitaciones necesarios que mejor se adecuen a la actividad. Además, será posible que se requieran permisos adicionales a nivel local o municipal, según la ubicación de las actividades ofrecidas.

A nivel impositivo, ActiviLandia deberá cumplir con las obligaciones fiscales vigentes según la legislación argentina. Esto incluye el Impuesto a las Ganancias, el Impuesto al Valor Agregado (IVA), y las contribuciones a la seguridad social, entre otros. El equipo de asesores impositivos de ActiviLandia garantizará el cumplimiento inteligente de todas las obligaciones tributarias.

19. ANEXOS

ANEXO I: Mapas de empatía

SEGMENTO PADRES	Piensen y sienten
Quieren	Encontrar actividades divertidas y educativas para sus hijos. Están preocupados por el sedentarismo y la falta de opciones de actividades para sus hijos. Buscan brindarles a sus hijos experiencias enriquecedoras y estimulantes. Quieren asegurarse de que sus hijos estén seguros durante las actividades.
Qué ven	Una falta de opciones de actividades específicas para niños en su zona. La necesidad de buscar en muchos lugares para encontrar actividades adecuadas. Actividades que pueden ser costosas y poco variadas.
Qué dicen y hacen	Piden recomendaciones a otros padres sobre actividades para sus hijos. Buscan en Internet y en la vía pública para encontrar actividades disponibles. Visitan sitios web y/o llaman por teléfono para obtener información sobre horarios y tarifas.
Qué escuchan	Las experiencias de otros padres sobre diferentes actividades para niños. Sobre actividades populares a través de anuncios y recomendaciones de boca en boca.
Necesidades y frustraciones	Necesitan una manera conveniente de encontrar actividades adecuadas para sus hijos. Se frustran al tener que buscar en diferentes lugares y sitios web para obtener información completa. Necesitan ver referencias y reseñas de actividades. Les preocupa la seguridad y la calidad de las actividades.
Objetivos	Quieren encontrar actividades divertidas y educativas para sus hijos de manera rápida y fácil. Buscan confianza y tranquilidad al elegir actividades para sus hijos. Desean brindar a sus hijos experiencias enriquecedoras y variadas.

SEGMENTO PROVEEDORES	Qué piensan y sienten
Quieren	Promocionar sus actividades y atraer a más clientes. Están preocupados por la competencia en el mercado de actividades para niños. Desean generar más ganancias y maximizar su ocupación. Quieren brindar una experiencia de calidad a los chicos y padres.
Qué ven	Una demanda creciente de actividades para niños. La necesidad de promocionar sus actividades de manera efectiva para darse a conocer. La importancia de brindar opciones de pago convenientes.
Qué dicen y hacen	Promocionan sus actividades a través de medios tradicionales y digitales. Responden a consultas y preguntas de los padres sobre sus actividades. Buscan formas de simplificar la gestión de inscripciones y pagos.
Qué escuchan	Escuchan las necesidades y preferencias de los padres en cuanto a actividades para sus hijos. Escuchan los comentarios de los padres sobre sus actividades.
Necesidades y frustraciones	Necesitan una forma eficiente de promocionar sus actividades y llegar a un público más amplio. Se frustran por la competencia en el mercado y la necesidad de destacarse.
Objetivos	Aumentar la visibilidad de sus actividades y atraer a nuevos clientes. Mantenerse competitivos en el mercado y superar a la competencia. Incrementar la ocupación y mantener un flujo constante de ingresos. Brindar una experiencia de alta calidad que satisfaga tanto a chicos como a padres.

ANEXO II: Desgrabaciones de entrevistas

Transcripción de 6 de las 15 entrevistas realizadas a Padres y Proveedores

Entrevistas a Padres (10 entrevistas, se transcriben 3).

Maria de los Ángeles González, 42 años, 1 hijo, Ama de casa, Colegiales.

¿Vivís en casa o departamento?

Departamento

¿Compraste algo alguna vez por MercadoLibre?

Sí

¿Lo hiciste desde la computadora, desde el celular, o ambos?

Celular

¿Cómo está compuesta tu familia?

Somos 3, mi nene, mi marido y yo.

¿Qué edad tienen tus hijos?

8 años

¿Hasta qué hora van al colegio?

2 días va hasta las 16.10hs y martes, miércoles y jueves se retira 13.30hs

Cuando están en casa ¿qué les gusta hacer a tus chicos?

Jugar a armar legos, ver la tele y jugar con videojuegos

De eso ¿a qué le dedica más tiempo?

A ver la tele

¿Cómo te sentís sobre eso? Se lo trato de limitar con horarios, pero nos solemos pasar de mambo

¿Hacen alguna actividad después del colegio en la semana?

No

¿Por qué? Porque no conozco algún lugar cercano a donde mandarlo.

¿Qué hacen los chicos los fines de semana?

Va a natación los sábados y después tratamos de ver si hay algo en el cine o llevarlo a algún lugar donde pueda jugar (juegos de McDonald's o a la plaza).

¿Cómo harías para buscar una nueva actividad para tus chicos?

Buscar en Google, por zona. Preguntarle a algún papa del cole, o a algún vecino.

Contame de la última vez que tus chicos fueron a hacer alguna actividad (paga):

¿qué día de la semana fue? sábado

¿quién eligió la actividad? yo

¿dónde la encontraron? le pregunté a una mamá conocida.

¿por qué la elegiste? porque me dijeron que es un buen profesor y tiene mucha paciencia. Me habían dicho de otros en los que el profesor no era bueno y los trataba mal.

¿de qué era la actividad y por qué la elegiste para tus chicos? Natación, porque me parece un buen ejercicio.

¿cómo te contactaste o la contrataste? Esta mamá me paso el nro de WhatsApp, consulté, fui a ver el lugar y lo anoté.

¿La actividad empieza y termina puntualmente? Sí

¿Cómo la abonas? Por transferencia bancaria. ¿Preferirías otro medio de pago? No, para mí es más simple por transferencia bancaria. ¿Por qué es más simple? Porque no tengo que estar retirando efectivo, moviéndome con plata, buscando cajeros. Además de eso, ¿te incomoda algo más de pagar en efectivo? No

¿Te pasó de olvidarte de pagar alguna vez? No me pasó.

Contame sobre alguna actividad de tus chicos que hayas discontinuado y por qué.

Hizo taekwondo. Fuimos 2 o 3 veces nada más, pero no nos gustó la profesora. Se la pasaba hablando en lugar de hacerles aprender.

¿Cómo te enteraste de esa actividad?

Había un cartel en la puerta.

¿Qué tan cerca de tu casa quedaba?

Media cuadra.

Natalia Cañon, 43 años, Product Manager, 2 hijos, San Fernando. Zona Norte

¿Vivís en casa o departamento? Departamento

¿Compraste algo alguna vez por MercadoLibre? Compré muchísimas veces x Meli.

¿Lo hiciste desde la computadora, desde el celular, o ambos? Compro 100% desde la app de Meli.

¿Cómo está compuesta tu familia? ¿Qué edad tienen tus hijos?

Somos 4: marido, hijo 17 años, hija 13 años y yo

¿Hasta qué hora van al colegio? 17hs

Cuando están en casa ¿qué les gusta hacer a tus chicos? Les gusta jugar a la Play o mirar streamers. A mi hija hacer porcelana y pintura

De eso ¿a qué le dedican más tiempo? redes y streamers

¿Cómo te sentís sobre eso? Mal, pero es difícil entretenerlos si no.

¿Hacen alguna actividad después del colegio en la semana? Mi hijo entrena rugby 3 veces a la semana. La nena ballet 2 veces x semana

¿Qué hacen los chicos los fines de semana? El de 17 entrena sábado y después actividades al aire libre con nosotros. Visitas al campo o dispersión en lugares abiertos.

¿Cómo harías para buscar una nueva actividad para tus chicos? Miro lugares por georeferencia cercanos a casa. Recomendaciones / reseñas en Google. Busco mucho por Internet porque no suelo tener tanto roce con grupito mamás del Cole y muchas están más lejos de casa

Contame de la última vez que tus chicos fueron a hacer alguna actividad (paga):

Recientemente van a Rugby y Ballet

¿qué día de la semana fue? martes, jueves y sábado RUGBY y BALLETS lunes y miércoles

¿quién eligió la actividad? ellos mismos

¿dónde la encontraron? en Google y por cercanía rugby, tengo el club cerca.

¿qué tan cerca de tu casa quedaba? rugby 1 cuadra y media. Ballet 20 cuadras.

¿de qué era la actividad y por qué la elegiste para tus chicos? rugby y ballet. Ellos tenían muchas ganas de hacer ese deporte.

¿cómo te contactaste o la contrataste? llamé al teléfono que indicaban y acordé entrevista.

¿La actividad empieza y termina puntualmente? termina no tan puntual rugby pero ballet si termina justo.

¿Cómo la abonás? ¿Preferirías por otro medio? transferencia débito automático en rugby y ballet efectivo.

¿Te pasó de olvidarte de pagar alguna vez? sí! rugby por eso ahora lo tenemos en débito automático

Contame sobre alguna actividad de tus chicos que hayas discontinuado y por qué. Lauti boxeo, porque le quedaba lejos de casa, aunque el lugar estaba

bueno. Pauli baile contemporáneo porque no se ajustaba el lugar a sus expectativas. Me baso en lo que ellos me dicen que les gusta (ya son grandes).

María Laura Chiappero, 42 años, 3 hijos, Economista, Palermo.

¿Vivís en casa o departamento? Depto.

¿Compraste algo alguna vez por MercadoLibre? ¿Lo hiciste desde la computadora, desde el celular, o ambos? sí y ambos

¿Cómo está compuesta tu familia? ¿Qué edad tienen tus hijos? 10, 8 y 4

¿Hasta qué hora van al colegio? entran 8 salen 16.30

Cuando están en casa ¿qué les gusta hacer a tus chicos? De eso ¿a qué le dedican más tiempo? jugar a play o tablet, la nena juega un poco más sola (la de 4 años)

¿Cómo te sentís sobre el tiempo de play y tablet? Al principio tratamos de que fuera controlado, pero con el tiempo nos descuidamos. Me preocupa la calidad del contenido que consumen además del tiempo que están con las pantallas. Es difícil estarles encima todo el tiempo.

¿Hacen alguna actividad después del colegio en la semana? si futbol los de 10 y 8, natación la de 4

¿Qué hacen los chicos los fines de semana? fin de semana el de 8 y 4 recreación o colonia sábado y domingo

¿Cómo harías para buscar una nueva actividad para tus chicos? pregunto en chats de madres y busco por internet depende que actividad busque

cuando buscas por internet ¿te referís a buscar en Google o algún sitio en particular? He buscado en Google por temas, tipo danza, pero también me vienen a la cabeza lugares y los busco en la página. Por ejemplo, colonias, pienso en clubes y los busco.

Contame de la última vez que tus chicos fueron a hacer alguna actividad (paga):

¿qué día de la semana fue? martes

¿quién eligió la actividad? yo porque iban los amigos

¿dónde la encontraron? me la recomendó una madre del cole

¿qué tan cerca de tu casa quedaba? 40 cuadras. porque queda cerca del colegio. Yo vivo lejos del colegio

¿de qué era la actividad y por qué la elegiste para tus chicos? futbol porque hacen los amigos y es un deporte popular que hay que hacer

¿cómo te contactaste o la contrataste? entre a la página y busque el whatsapp

¿La actividad empieza y termina puntualmente? si

¿Cómo la abonás? ¿Preferirías otro medio? en el lugar me gustaría hago que me recuerde que tengo que pagar y por transferencia

¿Te pasó de olvidarte de pagar? son re colgados, te reclaman 3 meses después

Contame sobre alguna actividad de tus chicos que hayas discontinuado y por qué. Todo lo que discontinuo es por tema logístico: Fútbol en River, Escuela de rock.

Entrevistas a Proveedores de actividades para niños (5 entrevistas, se transcriben 3).

Julián, 41 años, escuela de fútbol.

¿Qué edad tenés? 41 años.

¿Tenés algún otro trabajo además de esta actividad que ofreces? Trabajo en un programa socio educativo del Gobierno de CABA, y en el Municipio de Morón doy iniciación deportiva.

¿Por qué elegiste ofrecer esta actividad para chicos? Debido a mi profesión como docente de educación física y a través de la escuelita de fútbol generar un espacio de recreación deportiva utilizando el fútbol como actividad principal, buscando objetivos como la sociabilidad, compañerismo, evitar el sedentarismo y lugar de pertenencia del club.

¿Hace cuánto que lo haces? Hace 9 años.

¿Dónde se hace la actividad? En el centro montañés, es un restaurante bodegón de la comunidad española de Cantabria, y que cuenta con unas canchas de pelota paleta, de básquet y la cancha de fútbol que usamos nosotros.

¿Cómo das a conocer tu actividad para que se anoten? En mis primeros años volanteé toda la zona rodea el Club, luego el boca en boca de las familias se va renovando año tras año, y además hay un grupo de leales que hace varios años nos acompaña. Tenemos Instagram y vamos subiendo algunas imágenes

¿Qué es lo mejor de este trabajo? Poder trabajar de lo que uno ama como vocación es impagable, pero lo mejor es poder utilizar el fútbol para enseñar, compartir, aprender día a día y ver los objetivos cumplidos mes a mes, y como mejoran los chicos.

¿Qué es lo más difícil de este trabajo? Con respecto a lo pedagógico, es poder hacer que entiendan que la derrota no es algo malo, y el ganar no lo es todo. También es difícil hacer entender que todo aprendizaje lleva un proceso y niveles y los resultados son a corto, largo y mediano tiempo, cada alumno es diferente.

Contame cómo hacen los padres para encontrar tu actividad. Tenemos el Instagram @escuelitamonta. Los martes y jueves de 17:30 a 20:30 en Jorge Newbery 2818 funciona nuestra escuelita de fútbol.

¿Alguna vez tuviste una experiencia no muy buena con algún padre? ¿Cómo fue?

Generalmente suceden situaciones o quizás discusiones entre los alumnos, alguna lesión o accidente, normal de juego de roce, pero tratamos de estar atentos a todas las situaciones y hacer un seguimiento, trabajar el respeto hacia el docente o hacia los compañeros y también soy de aceptar las críticas constructivas que pueden plantear. La comunicación es lo más importante y cada detalle que ocurra en la hora de clase debe ser observado, trabajado y analizado por el equipo docente.

¿Cómo te abonan la actividad? Se abona los primeros días del mes, ya sea en efectivo o transferencia bancaria

¿Te pasó que se olviden de pagarte o te paguen un monto equivocado? ¿Cómo lo resolviste? Si se atrasan en las cuotas, les recuerdo mediante un mensaje de texto o cuando los veo en la cancha me acerco y lo hablo personalmente (tengo muy buena relación con las familias). Si se equivocan y pagan de más, les propongo devolver el dinero o saldo a favor para el mes próximo, les escribo o hablo personalmente para recordarles cual es el monto de la cuota actualizado.

Silvia, 51 años, taller de cerámica para chicos.

¿Qué edad tenés? 51 años.

¿Tenés algún otro trabajo además de esta actividad que ofreces? Soy abogada, dejé el ejercicio hace un año. Y recién ahí tuve tiempo para organizar el taller.

¿Por qué elegiste ofrecer esta actividad para chicos? Me gusta trabajar con arcilla, lo hice como hobby mucho tiempo. Me gustan los trabajos que realizan los chicos, su imaginación, disfruto poder ayudarlos a plasmar en la arcilla sus personajes.

¿Hace cuánto que lo haces? Hace 2 años que trabajo con chicos

¿Dónde se hace la actividad? Tengo un taller de cerámica en Villa Urquiza. Con horarios para adultos, adolescentes y niños.

¿Cómo das a conocer tu actividad para que se anoten? Tengo un perfil en instagram https://instagram.com/tururu_ceramica?igshid=YmMyMTA2M2Y=

¿Qué es lo mejor de este trabajo? Escucharlos

¿Qué es lo más difícil de este trabajo? Algunos padres

Contame cómo hacen los padres para encontrar tu actividad. Normalmente en Instagram, algunas veces pasan y les llama la atención ver a los chicos trabajando.

¿Alguna vez tuviste una experiencia no muy buena con algún padre? ¿Cómo fue? Algunos padres ponen en los chicos sus propias expectativas. Suelo hablar para que no se pierda de vista que es un espacio lúdico y que lo más importante es que los chicos puedan hacer los trabajos que ellos quieren. También invito a los padres a que vengan algún día a probar ellos la experiencia.

¿Cómo te abonan la actividad? Me pueden pagar en efectivo o por transferencia bancaria.

¿Te pasó que se olviden de pagarte o te paguen un monto equivocado? ¿Cómo lo resolviste? Si, me pasa. Cuando tengo que aumentar la cuota mensual, dejo en claro que en caso de haber dificultades económicas me lo digan. Prefiero plenamente que sigan viniendo los chicos. Me pasa a veces que los alumnos que entran último tienen la cuota actualizada y los que ya están no.

Marcela, 39 años, taller de arte para chicos.

¿Qué edad tenés? 39 años.

¿Tenés algún otro trabajo además de esta actividad que ofreces? Sí, soy orientadora familiar y artista.

¿Por qué elegiste ofrecer esta actividad para chicos? Estudie filosofía y arte y luego orientación familiar.

¿Hace cuánto que lo haces? En este lugar 1 año.

¿Dónde se hace la actividad? Centro Montañés de Colegiales.

¿Cómo das a conocer tu actividad para que se anoten? Por Instagram y Facebook: @lalechuzita_talleres

¿Qué es lo mejor de este trabajo? ¡Todo! Estar con bebés y niños, y poder acompañar a los “mapadres” a acompañar a sus hijos.

¿Qué es lo más difícil de este trabajo? Nada. Quizá no poder ayudar siempre a todos.

Contame cómo hacen los padres para encontrar tu actividad. Por recomendación y por Instagram y Facebook.

¿Alguna vez tuviste una experiencia no muy buena con algún padre? ¿Cómo fue? Los problemas eran que ellos confundían mí rol o qué era la actividad.

¿Cómo te abonan la actividad? Por efectivo o por transferencia.

¿Te pasó que se olviden de pagarte o te paguen un monto equivocado? ¿Cómo lo resolviste? Solo 1 vez una madre que mandó a su hijo al taller de arte y se negó a pagar porque para ella era una clase para probar.



ANEXO III: MVP de ActiviLandia

ACTIVIDADES SELECCIONADAS

Escuela Fútbol	Taller de cerámica	Taller de arte	Taekwon-do	Museo Participativo	Profesora de calistenia	Nanny Pili
Escuela de Fútbol Centro Montañés	Taller de modelado en cerámica para niños, jóvenes y adults	Taller de arte para niños	Clases de TKD para niños y adolescentes	El Museo Participativo de Ciencias, es una institución dedicada a la divulgación de ...	Profe de calistenia para niños y adolescentes.	Hola! Amo cuidar peques! Soy super responsable, consultame lo que ...
Deportes, Colegiales	Artes, Colegiales	Artes, Colegiales	Deportes, Colegiales	Educativo, Ciencias, Recoleta	Deportes, Servicios, Palermo	Niñeras, Palermo
May y Ju	Lu y Mi	May y Mi	Lu, Mi y Vi	Ma a Do	Sa y Do	Cualquier día
17hs, 18hs, 19hs	16hs y 18hs	17.30hs y 19hs	18hs	10hs a 20hs	9hs a 20hs	Cualquier horario
5 a 13 años	Desde 3 años	Desde 5 años	Desde 5 años	Todas las edades	Desde 7 años	De 0 a 13 años
5/5	5/5	5/5	3/5	4/5	5/5	5/5
163	321	432	111	5.434	532	41
\$2000 / mes	\$1500 / mes	\$1500 / mes	\$2500 / mes	\$1350 / persona	\$3000 / mes	\$1000 / hs

ACTIVIDADES EN LA ZONA

FILTROS

- Valor: Desde \$0 - Hasta \$-
- Características:
 - Con descuento
 - Novedades
 - Destacados
- Subcategorías:
 - Deportes: Fútbol, Básquet, Artes marciales, Patín
 - Artes
 - Educativo
 - Ciencias
 - Outdoors
 - Animales
 - Parques
 - Cumples
 - Eventos
 - Niñeras
 - Servicios

Mapa de la zona con marcadores de actividades y puntos de interés como Colegiales, Sanatorio Colegiales, y Montañeses Restaurants.

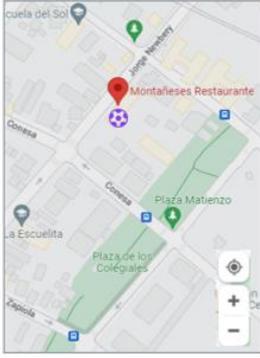
Volver al listado | Deportes > Fútbol Compartir

¡Bienvenidos a la Escuelita de Fútbol! 🤝🏀

¿Estás buscando una actividad para que tu hijo/a disfrute del deporte mientras aprende y se divierte con amigos? Entonces ¡te tenemos la solución! En nuestra escuelita de fútbol, los niños/as podrán aprender y desarrollar habilidades deportivas mientras disfrutan de la pasión del fútbol 🤝.

¡Nuestro equipo de entrenadores profesionales está listo para recibir a tus pequeños y enseñarles todo lo que saben! En cada clase, los niños/as trabajarán en el desarrollo de sus habilidades técnicas, tácticas y físicas, siempre bajo una metodología de entrenamiento lúdica y amigable. 🤝

¡No pierdas más tiempo! ¡Regístrate ahora en nuestra Escuelita de Fútbol y vive la pasión por el fútbol junto a tu hijo/a! 🤝




Fútbol en Escuelita Montañes

Deportes Ma y Ju 17hs, 18hs, 19hs
Colegiales 5 a 13 años

\$2000 / mes

RESERVAR ✔ ¡Tiene cupos!

PREGUNTAR

Información del Proveedor de la Actividad



Damián Gonzalez
 DNI 29.400.213
 40 años

Reviews

★ 5/5

👍 163

"Damián es un genio, super atento y divertido..."



Damián

Perfil verificado ✔

E-mail
Celular

Mis pedidos de clases

Ningún pedido

Verificá tu aviso

Mis avisos



Fútbol en Escuelita Montañes

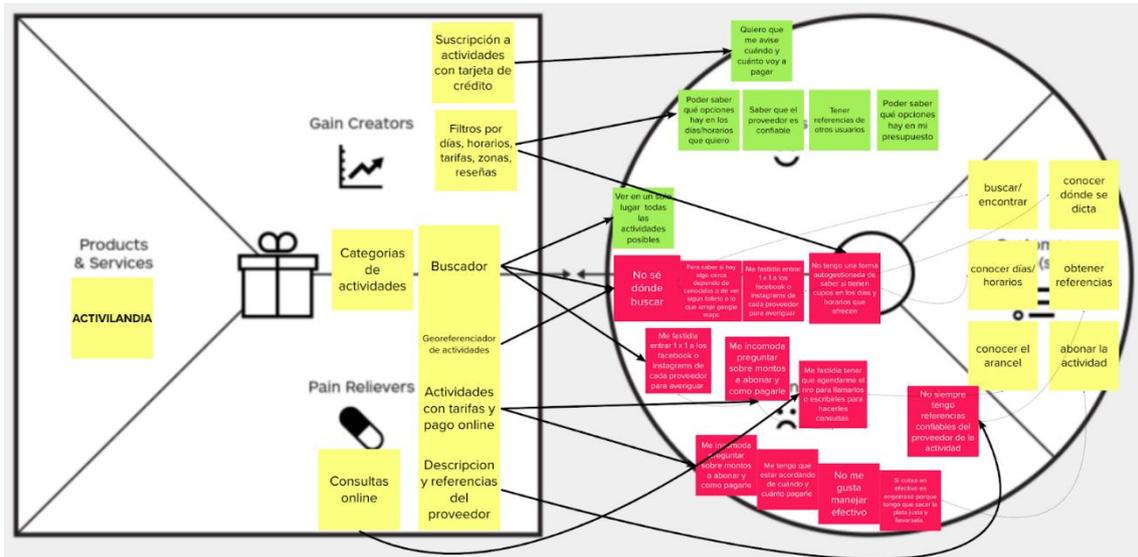
Deportes Ma y Ju 17hs, 18hs, 19hs
Colegiales 5 a 13 años

\$2000 / mes

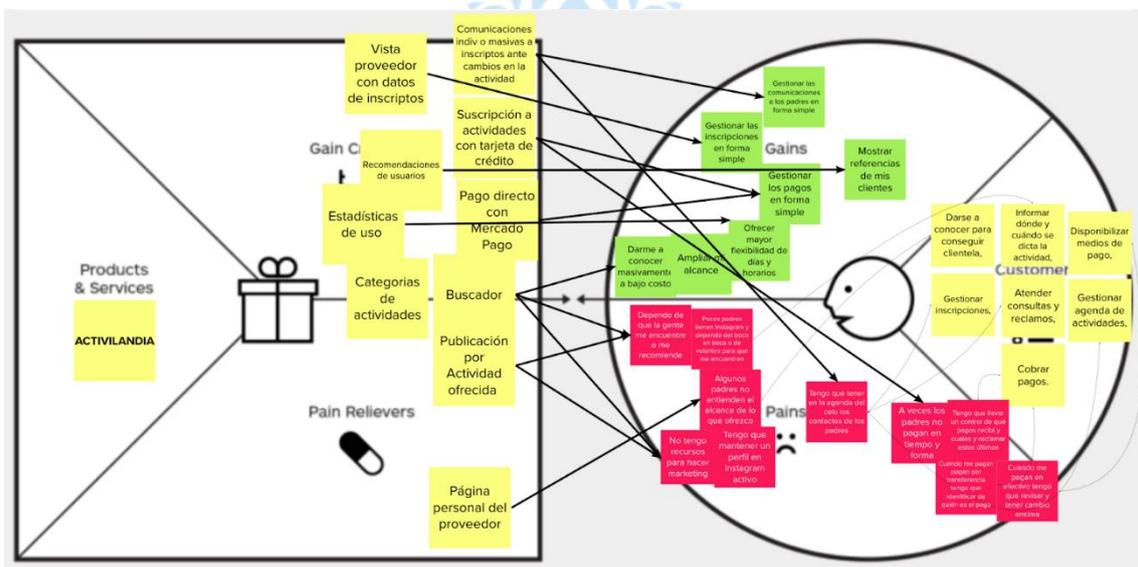
Modificar

ANEXO IV: Value Proposition Canvas

FIT entre Customer (PADRES) y Propuesta de valor



FIT entre Customer (PROVEEDORES DE ACTIVIDADES) y Propuesta de valor



ANEXO V: TAM SAM SOM

TICKET PROMEDIO	Pesos		TC	usd	
Costo de actividad prom mensual	4000		440	9,1	

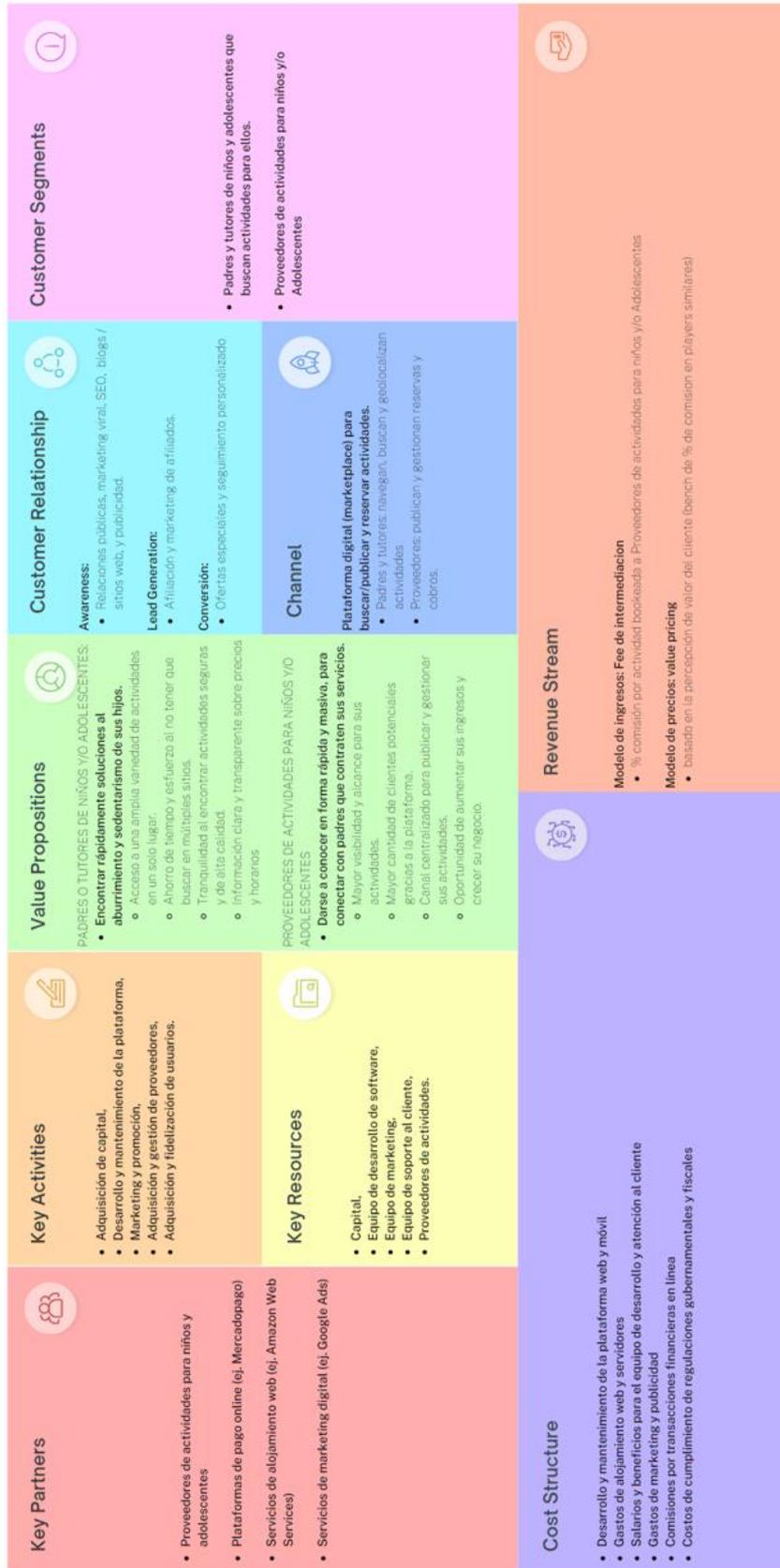
TAM: LATAM						
Q chicos 2025 Latam	Con acceso a internet	P unit transacc	Comisión	Q actividades año		TAM usd (anual)
						1 137.889.700
						2 275.779.400
						3 413.669.100
						4 551.558.800
						5 689.448.500
Q niños LATAM x Q actividad al año	207.779.000	151.678.670	9,1	10%		6 827.338.200
						7 965.227.900
						8 1.103.117.600
						9 1.241.007.300
						10 1.378.897.000 TAM (USD ANUAL)
						11 1.516.786.700
						12 1.654.676.400

SAM: ARGENTINA						
Q chicos 2025 ARG	Con acceso a internet	P unit transacc	Comisión	Q actividades año		SAM usd (anual)
						1 11.626.491
						2 23.252.982
						3 34.879.473
						4 46.505.964
						5 58.132.455
Q niños ARG x Q actividad al año	14.054.000	12.789.140	9,1	10%		6 69.758.945
						7 81.385.436
						8 93.011.927
						9 104.638.418
						10 116.264.909 SAM (USD ANUAL)
						11 127.891.400
						12 139.517.891

SOM: CABA						
Q chicos 2025 ARG	Con acceso a internet	P unit transacc	Comisión	Q actividades año		SAM usd (anual)
						1 744.545
						2 1.489.091
						3 2.233.636
						4 2.978.182
						5 3.722.727
Q niños ARG x Q actividad al año	900.000	819.000	9,1	10%		6 4.467.273
						7 5.211.818
						8 5.956.364
						9 6.700.909
						10 7.445.455 SOM (USD ANUAL)
						11 8.190.000
						12 8.934.545

ANEXO VI: Business Model Canvas

Business Model Canvas: ActiviLandia



ANEXO VII: Pro Forma Income Statement Año 2

		ActiviLandia Pro Forma Income Statement Year 2												For the
		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Year Ended
		31/1/2025	28/2/2025	31/3/2025	30/4/2025	31/5/2025	30/6/2025	31/7/2025	31/8/2025	30/9/2025	31/10/2025	30/11/2025	31/12/2025	31/12/2025
Month														
For the Month Ended														
Sales														
Marketplace Revenue		1.495	1.659	1.841	2.045	2.273	2.527	2.811	3.128	3.483	3.878	4.321	4.815	34.277
Seller-Side Subscription Revenue		19.053	20.751	22.293	23.704	25.006	26.217	27.352	33.517	34.721	35.877	36.995	38.082	343.567
Buyer-Side Subscription Revenue		194	217	243	272	305	342	383	430	483	542	609	684	4.705
Total Sales		\$ 20.742	\$ 22.626	\$ 24.377	\$ 26.021	\$ 27.584	\$ 29.086	\$ 30.546	\$ 37.075	\$ 38.687	\$ 40.298	\$ 41.924	\$ 43.581	\$ 382.548
Cost of Goods Sold														
Direct Expenses		149	166	184	205	227	253	281	313	348	388	432	481	3.428
Total Cost of Goods Sold		\$ 149	\$ 166	\$ 184	\$ 205	\$ 227	\$ 253	\$ 281	\$ 313	\$ 348	\$ 388	\$ 432	\$ 481	\$ 3.428
Gross Margin		20.593	22.460	24.193	25.817	27.357	28.833	30.265	36.763	38.339	39.910	41.492	43.099	379.121
Percent		99,28%	99,27%	99,24%	99,21%	99,18%	99,13%	99,08%	99,16%	99,10%	99,04%	98,97%	98,90%	99,10%
Operating Expenses														
Marketing		15.569	15.624	15.678	15.733	15.788	15.843	15.899	15.955	16.011	16.067	16.123	16.180	190.470
General and Administrative		1.240	1.297	1.349	1.399	1.446	1.491	1.534	1.730	1.779	1.827	1.876	1.925	18.892
Development & Maintenance		6.120	6.120	6.120	6.120	6.120	6.120	6.120	6.120	6.120	6.120	6.120	6.120	73.440
Salaries		14.706	14.706	14.706	14.706	14.706	14.706	14.706	14.706	14.706	14.706	14.706	14.706	176.475
Depreciation and Amortization		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Total Operating Expenses		\$ 37.886	\$ 37.997	\$ 38.104	\$ 38.208	\$ 38.310	\$ 38.410	\$ 38.510	\$ 38.761	\$ 38.866	\$ 38.970	\$ 39.075	\$ 39.182	\$ 462.278
Net Income		\$ (17.293)	\$ (15.536)	\$ (13.911)	\$ (12.391)	\$ (10.953)	\$ (9.577)	\$ (8.244)	\$ (1.999)	\$ (527)	\$ 940	\$ 2.417	\$ 3.917	\$ (83.157)

ANEXO VIII: Income Statement Summary

ActiviLandia Income Statement					
For the Year Ended December 31,	2024	2025	2026	2027	2028
Sales					
Marketplace Revenue	6.769	34.277	126.394	479.461	1.841.894
Seller-Side Subscription Revenue	47.357	343.567	565.281	772.319	1.045.625
Buyer-Side Subscription Revenue	165	4.705	20.120	88.509	394.262
Total Sales	\$ 54.291	\$ 382.548	\$ 711.795	\$ 1.340.288	\$ 3.281.781
Cost of Goods Sold					
Direct Expenses	677	3.428	12.639	47.946	184.189
Total Cost of Goods Sold	\$ 677	\$ 3.428	\$ 12.639	\$ 47.946	\$ 184.189
Gross Margin	\$ 53.614	\$ 379.121	\$ 699.155	\$ 1.292.342	\$ 3.097.592
Percent	99%	99%	98%	96%	94%
Operating Expenses					
Marketing	113.000	190.470	296.614	418.363	776.893
General and Administrative	7.829	18.892	106.769	201.043	492.267
Development & Maintenance	168.000	73.440	142.359	268.058	656.356
Salaries	176.475	176.475	-	-	-
Depreciation and Amortization	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Total Operating Expenses	\$ 468.304	\$ 462.278	\$ 548.742	\$ 890.464	\$ 1.928.517
Pre-Tax Income	\$ (414.690)	\$ (83.157)	\$ 150.413	\$ 401.878	\$ 1.169.075
Income Tax	-	-	30.083	80.376	233.815
Net Income	\$ (414.690)	\$ (83.157)	\$ 120.331	\$ 321.503	\$ 935.260
EBITDA	\$ (411.690)	\$ (80.157)	\$ 153.413	\$ 404.878	\$ 1.172.075

(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization)

ANEXO IX: Cash Flow Summary

ActiviLandia Statement of Cash Flows

For the Year Ended diciembre 31,	2024	2025	2026	2027	2028
Cash at Beginning of Period	\$ -	\$ 49.631	\$ 56.852	\$ 259.845	\$ 717.363
Cash Receipts from Operating Activities					
Cash From Sales	71.235	471.420	765.684	1.425.968	3.471.929
Cash Payments for Operating Activities					
Cash paid for Direct Expenses	(650)	(3.358)	(12.376)	(46.932)	(180.272)
Cash paid for Marketing	(109.600)	(190.634)	(294.307)	(415.345)	(767.131)
Cash paid for General and Administrativ	(7.621)	(18.715)	(104.929)	(198.650)	(484.261)
Cash paid for Development & Maintena	(165.200)	(75.016)	(140.616)	(264.867)	(645.681)
Cash paid for Salaries	(173.534)	(176.475)	(2.941)	-	-
Cash paid for Loan Interest Expense	-	-	-	-	-
Cash paid for Income Tax	-	-	(7.521)	(42.656)	(118.735)
Net Cash from Operating Activities	\$ (385.369)	\$ 7.221	\$ 202.993	\$ 457.518	\$ 1.275.848
Cash from Financing and Investing					
Cash from New Loans	-	-	-	-	-
Cash from New Investments	460.000	-	-	-	-
Cash paid on Loan Principal	-	-	-	-	-
Cash paid for Fixed Assets	(25.000)	-	-	-	-
Net Cash from Financing and Investing	\$ 435.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cash Before Dividends	49.631	56.852	259.845	717.363	1.993.212
Cash paid for Dividends	-	-	-	-	-
Net Cash Inflow (Outflow)	\$ 49.631	\$ 7.221	\$ 202.993	\$ 457.518	\$ 1.275.848
Cash at End of Period	\$ 49.631	\$ 56.852	\$ 259.845	\$ 717.363	\$ 1.993.212

ANEXO X: VAN, TIR y Tasa de descuento

INVERSION		(460.000)
	1	49.631
	2	56.852
	3	256.085
	4	692.275
	5	1.908.756

TIR **55%**

Tasa desc **28,61%**

VAN **528.986**

Cálculo de la Tasa de descuento	
28,61%	Tasa de descuento = Tasa libre de riesgo + Beta apalancada*Equity risk premium + Country Risk Premium
igual a:	
3,57%	Tasa libre de riesgo: promedio de los últimos 12 meses (14/07/22 a 13/07/23) del Market yield on U.S. Treasury securities at 10-year constant maturity, quoted on investment basis.
más	
1,37	Beta apalancada para incluir el tax shield de Argentina: $1,02 * (1 + (1 - 35\%) * 52,06\%)$
	Beta del mercado "Recreation" (https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/ , Levered and
1,02	Unlevered Betas by Industry)
(1-35%)	Desapalancada quitando tax shield
52,06%	Debt to equity ratio del mercado "Recreation" (https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/ , Levered and Unlevered Betas by Industry)
por	
5%	Equity Risk Premium (https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/ , Risk Premiums for Other Markets)
más	
18,21%	Argentina Country Risk Premium (https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/ , Risk Premiums for Other Markets)

20. NOTAS

ⁱ Séneca (2000). "De la brevedad de la vida" en *Tratados filosóficos*. (p. 94). Editorial Porrúa.

ⁱⁱ CEPALSTAT Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas. (s/f). Cepal.org. Recuperado el 23 de julio de 2023, de <https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?theme=1&lang=es>

ⁱⁱⁱ World Population Prospects - Population Division - United Nations. (s/f). Population.un.org. Recuperado el 23 de julio de 2023, de <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/>

How many children and young people have internet access at home? (s/f). Unicef.org. Recuperado el 23 de julio de 2023, de <https://www.unicef.org/media/88381/file/How-many-children-and-young-people-have-internet-access-at-h>

^{iv} (S/f-b). Hisawyer.com. Recuperado el 23 de julio de 2023, de <https://www.hisawyer.com/>

^v The a16z marketplace 100: 2023. (2023, febrero 28). Andreessen Horowitz. <https://a16z.com/marketplace-100/>

^{vi} (S/f-c). Appadvice.com. Recuperado el 23 de julio de 2023, de <https://appadvice.com/app/yuggler/741597223>

^{vii} CEPALSTAT Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas. (s/f). Cepal.org. Recuperado el 23 de julio de 2023, de <https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?theme=1&lang=es>

^{viii} Sólo 1 de cada 5 niños y adolescentes cubren la recomendación de actividad física diaria. (2019, abril 5). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/solo-1-de-cada-5-ninos-y-adolescentes-cubren-la-recomendacion-de-actividad-fisica-diaria>

^{ix} Tabla 2.2: Prevalencia de delgadez, baja talla, sobrepeso, obesidad y exceso de peso en población de 5 a 17 años según características sociodemográficas. ENNyS 2. Argentina, 2018-2019

^x INFOBAE. (2021, mayo 31). Dos tercios de los niños pasan las tardes y los fines de semana mirando hasta cuatro pantallas a la vez. infobae. <https://www.infobae.com/salud/2021/05/31/dos-tercios-de-los-ninos-pasan-las-tardes-y-los-fines-de-semana-mirando-hasta-cuatro-pantallas-a-la-vez/>

^{xi} The Social Dilemma. (2020). Dirigida por Jeff Orlowski [Película documental]. Netflix.

^{xii} Aumenta la preocupación por el bienestar de los niños y los jóvenes ante el incremento del tiempo que pasan frente a las pantallas. (s/f). Unicef.org. Recuperado el 23 de julio de 2023, de <https://www.unicef.org/es/comunicados-prensa/aumenta-la-preocupaci%C3%B3n-por-el-bienestar-de-los-ni%C3%B1os-y-los-j%C3%B3venes-ante-el>

^{xiii} Jargon, J. (2023, mayo 13). TikTok feeds teens a diet of darkness. Wall Street Journal (Eastern Ed.). <https://www.wsj.com/articles/tiktok-feeds-teens-a-diet-of-darkness-8f350507>

^{xiii} Argentina.gob.ar. (s/f). Argentina.gob.ar. Recuperado el 23 de julio de 2023, de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-252-2017-273568/texto>

^{xiii} (S/f). Gob.ar. Recuperado el 23 de julio de 2023, de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25326-64790>

^{xiii} Legislación de Marcas. (2020, diciembre 10). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/legislacion-de-marcas>

^{xiv} La verdad sobre vender por Mercado Libre: cuánto se queda la plataforma y la AFIP por comisiones e impuestos. (s/f). iProUP. Recuperado el 23 de julio de 2023, de <https://www.iproup.com/economia-digital/37824-mercado-libre-cuanto-se-paga-por-comision-e-impuestos>

^{xv} Se enfoca en el “buyer side” como decisión estratégica de métrica a observar.

^{xvi} Argentina- Nota de País-Juino 2023. (s/f). Issuu. Recuperado el 23 de julio de 2023, de https://issuu.com/oecd.publishing/docs/perspectivas_economicas_de_la_ocde_argentina1?fr=sN2EwNTYxMjMxNTE