



Maestría en  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Acreditada y categorizada A (Res. CONEAU 129-2020)  
Reconocimiento oficial y validez nacional del título (Res. ME 2198/19)



**UNL** • FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

## **Maestría en Administración de Empresas**

### **Mención Negocios**

**Título: Generación del modelo de  
negocios para una empresa de servicios  
educativos.**

**Alumna: Ing. Costa Yamile**

**Director: Dr. Oscar Quiroga**

**Codirector: Dr. Gustavo Cabaña**

**Santa Fe, octubre 2025**



## Índice de contenido

1	Introducción.....	4
1.1	Antecedentes en el mundo.....	4
1.2	Abordaje en Argentina .....	5
1.3	Definición del problema.....	7
1.4	Formulación y justificación .....	7
1.5	Objetivos.....	9
1.5.1	General .....	9
1.5.2	Específicos.....	9
2	Marco conceptual.....	10
2.1	La estrategia del océano azul .....	10
2.2	Comprobación del hallazgo de un océano azul .....	12
2.3	Proceso de segmentación estratégica .....	14
2.4	Marketing basado en datos.....	14
2.4.1	Marketing uno a uno .....	15
2.5	La propuesta de valor .....	15
2.5.1	Definición y Elementos Clave.....	16
2.5.2	Su rol en el Modelo de Negocio .....	16
2.5.3	La Propuesta de Valor en Negocios Innovadores.....	16
2.6	El lienzo de modelos de negocio.....	17
3	Analizar el marco regulatorio. Establecer viabilidad legal.....	19
3.1	Estrategia Nacional de Inclusión Financiera ENIF 2020-2023.....	19
3.2	Otras normativas.....	19
4	Establecer el segmento objetivo y analizar mercado de referencia.....	21
4.1	Análisis de Macrosegmentación.....	21
4.2	Análisis de microsegmentación.....	23
4.2.1	Segmentación descriptiva o sociodemográfica.....	23
4.2.2	Desarrollo de la encuesta.....	30
5	Desarrollo del modelo de negocio .....	41
5.1	Propuesta de Valor .....	41
5.2	Segmentos de Clientes .....	41
5.3	Canales de Distribución .....	42

5.4	Relación con los Clientes .....	42
5.5	Fuentes de Ingreso .....	43
5.6	Recursos Clave.....	43
5.7	Actividades Clave .....	43
5.8	Socios Clave .....	44
5.9	Estimación de ventas .....	44
5.10	Estructura de Costos.....	45
6	Determinar viabilidad económica y financiera.....	45
6.1	Plan de acción de captación .....	46
6.2	Ingresos por ventas.....	49
6.3	Ánálisis de la capacidad.....	50
6.4	Inversión inicial .....	52
6.5	Relevamiento de costos.....	54
6.6	Escenario económico proyectado .....	61
7	Identificar fuentes de financiamiento. ....	65
8	Revisión de los objetivos y Conclusiones finales .....	67
9	Referencias .....	70
	Anexo I: modelo de encuesta .....	71
	Anexo 2: Convocatoria a facilitadores académicos.....	73

## 1 Introducción

### 1.1 Antecedentes en el mundo

#### Child & Youth Finance International (CYFI)

CYFI fue una organización sin ánimo de lucro ubicada en los Países Bajos, creada en julio de 2011 y patrocinada por la OCDE, la Comisión Europea, el Parlamento Europeo y UNICEF, entre otras instituciones. Child and Youth Finance International (CYFI) coordinó y promovió el Movimiento Child and Youth Finance.

El **Movimiento Child and Youth Finance** fue una iniciativa global de múltiples partes interesadas cuya misión era asegurar que los niños y jóvenes tengan acceso a servicios financieros seguros y de confianza, y que posean las destrezas, conocimientos y oportunidades requeridos para utilizar dichos servicios de manera responsable y prudente. Entre los socios del Movimiento se incluían entidades reguladoras del sistema financiero, organizaciones bilaterales y multilaterales, instituciones y redes financieras, ONGs y proveedores de servicios educativos, fundaciones, académicos, proveedores de tecnología y otras organizaciones destacadas.

---



# We did it!

We created the Movement we had always hoped to create for the financial inclusion and financial education of young people. **70 countries** have changed policies. **175 countries** took part in Global Money Week in which over **40 million children and youth** were reached, and **63,000 organizations** have been involved. Thank you thank you thank you for making this possible!!

CYFI has concluded its role as Movement coordinator and now the Movement have taken the lead. CYFI officially shut its doors on 31 December 2019.

We are so proud of reaching the Movement's final milestone and we thank you from the bottom of our hearts for making our goals a reality!!

[Our Journey](#)   [CYFI Initiatives](#)   [Publications](#)

Imagen 1 Cómo se ve hoy el sitio web. Fuente: <https://childfinanceinternational.org/>

El objetivo del Movimiento fue llegar a 100 millones de niños y jóvenes en 100 países para el año 2015. Habiendo cumplido su objetivo, CYFI cerró sus puertas en 2019, dejando la organización de su iniciativa "**Global Money Week**", una jornada de educación financiera para niños y jóvenes que se organiza en diferentes países, a cargo de la OCDE y su Red Internacional de Educación Financiera (INFE).

Actualmente, la "Global Money Week" se lleva a cabo cada año en todo el mundo. En Argentina, se ha venido realizando anualmente desde 2015 hasta la fecha, la próxima jornada está prevista para Marzo de 2025.



With the support of Brazil G20 Presidency 2024



Imagen 2 Banner 13va edición GMW. Fuente: <https://globalmoneyweek.org/>

## 1.2 Abordaje en Argentina

Nuestro país cuenta con el **Plan Nacional de Educación Financiera (PNEF)** publicado en 2022, alineado con la Estrategia de Inclusión Financiera Nacional lanzada en 2020. Para la redacción del PNEF, se consideraron los principios de alto nivel establecidos por la Red Internacional de Educación Financiera (INFE) de la OCDE. Este plan contempla la ejecución de acciones estratégicas en sectores específicos de la sociedad, entre los cuales se incluyen los jóvenes.



Imagen 3 Caratula del PNEF. Fuente: Plan Nacional de Educación Financiera.

Además, en el año 2018 se aprobó la Ley N° 27.440 de Financiamiento Productivo que, a través de su artículo 211, busca impulsar la Educación Financiera en los niveles secundarios en el marco del Plan Nacional de Educación Financiera. Algunas provincias tomaron esta ley y aprobaron sus propios regímenes, entendiendo que la esfera educativa en los niveles básicos y medios es jurisdicción de cada una de las provincias. Corrientes fue una de las jurisdicciones que aprobó una Ley de Educación Financiera orientada a los niveles secundarios para "contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas desde la dimensión económica", teniendo como pilares fundamentales la formación en todo lo relacionado con ahorro, créditos y el desarrollo de emprendimientos.

En la siguiente imagen, se observa un recorte de la página 42 del PNEF donde propone como acción estratégica la incorporación de contenido de educación financiera en las escuelas:

**Acción estratégica 1:**

**Incorporar contenido de educación financiera en la currícula de las escuelas**

Dentro de los grupos vulnerados descritos anteriormente se encuentran las personas jóvenes. Para orientar la educación financiera a este grupo, resulta fundamental impulsar la misma en los diferentes niveles educativos, en las especializaciones y en las distintas modalidades del sistema educativo con el objetivo de que las personas jóvenes que ingresen al mercado laboral tengan conocimientos económicos y financieros.

---

Plan Nacional de Educación Financiera

**42**

Imagen 4 Recorte pagina 42 PNED. Fuente: Plan Nacional de Educación Financiera.

Este enfoque integral refleja la colaboración entre los niveles nacional y provincial para promover la educación financiera como un medio para mejorar la calidad de vida de la población, especialmente en lo que respecta a aspectos económicos clave como el ahorro, los créditos y el fomento de emprendimientos.

### **1.3 Definición del problema**

Las instituciones internacionales más importantes han señalado la necesidad de educar a los niños en materia financiera desde temprana edad, pero los programas educativos en las escuelas no lo contemplan y los padres encuentran muy difícil su abordaje en el hogar. Atendiendo a ésta necesidad, el presente trabajo estudia el desarrollo de un modelo de negocios para una academia de educación financiera para niños.

### **1.4 Formulación y justificación**



Un informe reciente titulado “Los adolescentes y las finanzas. Conocimiento y hábitos en Argentina”, en donde participaron jóvenes de 14 a 19 años de todo el país, reflejó transformaciones significativas en los hábitos financieros de los jóvenes las cuales se han dado entre 2022 y 2024.

El informe pertenece a Junior Achievement, la ONG que prepara a los jóvenes para la economía global, y el Centro de Evaluación de Políticas Basadas en la Evidencia (CEPE) de la Universidad Di Tella, con el apoyo de BBVA.

Uno de los datos más relevantes de este informe es la reducción en la proporción de adolescentes que **no** cuenta con instrumentos financieros: del 41% registrado en 2022, esta cifra cayó al 9% en 2024, lo que señala una importante democratización en el acceso.

El avance está impulsado principalmente por la adopción masiva de billeteras digitales, cuya penetración pasó del 51% al 89% en solo dos años, incluso en adolescentes de nivel socioeconómico bajo, donde su penetración alcanza al 80%. Este cambio de paradigma también se refleja en las preferencias de pago: el 50% de los encuestados elige medios digitales frente al 42% que sigue optando por efectivo, en claro contraste con los datos de 2022, cuando el efectivo predominaba con un 86%.

Sin embargo, este mayor acceso a herramientas financieras no significa mejores hábitos. Aunque el 78% de los adolescentes expresa una disposición positiva hacia el ahorro, solo el 49% logra sostener el hábito, mientras que 29% reconoce gastar sus ahorros antes de lo planificado.

Otro dato relevante es la clara demanda de los jóvenes: **el 79% considera necesario fortalecer la educación financiera en la escuela secundaria**, sin diferencias significativas por nivel socioeconómico o de género. **Esta necesidad cobra especial relevancia en un contexto en el que 1 de cada 4 jóvenes no conversa con nadie sobre sus planes financieros.** A su vez, el informe subraya el rol fundamental de los padres como la principal fuente de consulta sobre temas financieros, mencionados por el 78% de los adolescentes. Internet y los docentes ocupan el segundo y tercer lugar, respectivamente.

En cuanto a la confianza en el manejo del dinero, la mayoría de los jóvenes (58%) considera que se maneja bien, pero podría mejorar, un patrón que se mantiene estable entre 2022 y 2024. Las diferencias más notables se observan por género: mientras el 37% de los varones se siente seguro en su capacidad para administrar sus ingresos, solo el 21% de

las mujeres comparte esta percepción. A pesar de esto, las evaluaciones objetivas indican que ambos géneros tienen niveles de conocimiento financiero similares, con una leve ventaja para las mujeres en el nivel alto (22% vs 19%), lo que muestra que la brecha en la confianza contrasta notablemente con los niveles reales de conocimiento financiero. Casi 4 de cada 10 mujeres subestiman su conocimiento financiero, mientras que una proporción similar de hombres lo sobreestima.

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 General

Desarrollar un modelo de negocio para una empresa de servicios de educación financiera para niños y jóvenes.

### 1.5.2 Específicos

Objetivo 1: Analizar el marco regulatorio. Establecer viabilidad legal.

Objetivo 2: Establecer el segmento objetivo y analizar mercado de referencia.

Objetivo 3: Desarrollar la propuesta de valor.

Objetivo 4: Determinar viabilidad económica y financiera.

Objetivo 5: Identificar fuentes de financiamiento.

## 2 Marco conceptual

### 2.1 La estrategia del océano azul

La Estrategia del Océano Azul (Kim & Mauborgne, 2005) propone que las empresas dejen de competir en mercados saturados y, en su lugar, busquen innovar y crear nuevos espacios de mercado sin competencia. A estos mercados altamente competitivos los denominan "océanos rojos", caracterizados por la lucha constante por la participación de mercado y la reducción de márgenes de ganancia. En contraste, los "océanos azules" representan la creación de nuevos mercados mediante la innovación en valor, lo que permite a las empresas obtener ventajas competitivas sostenibles.

"El único camino para vencer a la competencia es dejar de tratar de vencerla" (Kim & Mauborgne, 2005, p. 5).

El principio fundamental de esta estrategia es la innovación en valor, la cual no solo implica ofrecer algo diferente, sino generar un salto cualitativo en la utilidad y el beneficio percibido por los clientes. Para ello, los autores proponen el **Esquema de las Cuatro Acciones**, que permite redefinir la estructura de costos y aumentar el valor entregado al consumidor:

- ✓ Eliminar factores que el mercado da por sentados pero que no aportan valor real.
- ✓ Reducir elementos que han sido sobredimensionados por la competencia sin justificación.
- ✓ Incrementar características que aportan un mayor beneficio a los clientes.
- ✓ Crear aspectos totalmente nuevos que no existían en la industria.

Según Kim y Mauborgne (2005), una empresa que aplica este modelo logra "reconstruir las fronteras del mercado a fin de separarse de la competencia y crear océanos azules" (p. 65).

En el contexto del presente trabajo, la academia de educación financiera constituye un océano azul en la industria de la educación no formal, ya que no existen antecedentes en el país de una propuesta estructurada enfocada en niños y jóvenes. La academia crea un nuevo mercado, diferenciándose completamente de las opciones

tradicionales de enseñanza financiera, y al mismo tiempo, responde a una necesidad creciente de dotar a las nuevas generaciones de herramientas para su bienestar económico.

**Es un océano azul en la industria de la educación no formal.**

## 2.2 Comprobación del hallazgo de un océano azul

A continuación, se describen las características de los océanos azules y como se ajustan a la idea de negocio:

Característica de los Océanos Azules	Aplicación a la Idea de la Academia de Educación Financiera
<p><b>Espacio de Mercado Inexplorado:</b> Los océanos azules son nuevos y no han sido explotados por la competencia. Representan áreas del mercado que aún no han sido descubiertas o desarrolladas.</p>	<p>En Argentina no se han encontrado antecedentes de iniciativas privadas de educación financiera para niños, lo que indica que es un mercado inexplorado.</p>
<p><b>Innovación y Valor Excepcional:</b> Se centran en la innovación para crear y entregar un valor excepcional a los clientes. La diferenciación se logra a través de cambios fundamentales en la oferta de productos o servicios.</p>	<p>La oferta es novedosa en la temática. Se debe buscar una diferenciación clara en la propuesta de valor para destacar frente a otras alternativas de educación no formal.</p>
<p><b>Enfoque en la Demanda del Cliente:</b> La atención se dirige a entender las necesidades y deseos de los clientes, y la estrategia se construye en torno a la entrega de un valor único que resuene con ellos.</p>	<p>Existe una creciente preocupación por la educación financiera de los niños y jóvenes en Argentina. Los padres y cuidadores reconocen la importancia de proporcionar habilidades financieras básicas a sus hijos.</p>
<p><b>Foco en la Redefinición de la Industria:</b> Los océanos azules a menudo implican una redefinición de los límites de la industria.</p>	<p>La educación financiera tradicionalmente se ha considerado un conocimiento para adultos. Incluirla en la educación no formal para niños redefine los límites del sector y abre la posibilidad de incorporar otras enseñanzas como oficios.</p>

Tabla 1 Océanos azules y forma que se ajustan a la idea de negocio. Fuente: Elaboración propia.

<b>Característica de los Océanos Azules</b>	<b>Aplicación a la Idea de la Academia de Educación Financiera</b>
<p><b>Menos Competencia Directa:</b> Dado que estos mercados son nuevos o se han redefinido, la competencia directa suele ser limitada o inexistente.</p>	<p>No se han encontrado datos sobre competidores directos en Argentina, lo que representa una ventaja inicial para el posicionamiento de la academia.</p>
<p><b>Creación de Nuevos Consumidores:</b> En lugar de competir por la cuota de mercado existente, los océanos azules implican la creación de nuevos consumidores al ofrecer algo único y atractivo.</p>	<p>La educación financiera competiría con otras actividades extracurriculares por el tiempo y presupuesto de las familias. Para generar nuevos consumidores, se debe instalar la idea de que la educación financiera es una necesidad básica, al igual que aprender inglés.</p>
<p><b>Enfoque en Costos y Diferenciación:</b> Aunque la competencia basada en costos puede ser un componente, la diferenciación a través de la innovación y la creación de valor único es crucial.</p>	<p>La diferenciación está dada por ser la primera academia enfocada exclusivamente en la educación financiera para niños y jóvenes en el país.</p>
<p><b>Flexibilidad Estratégica:</b> Las empresas exitosas en océanos azules suelen ser flexibles y abiertas a ajustar y evolucionar sus estrategias a medida que el mercado se desarrolla.</p>	<p>La estrategia contempla la adaptación al formato que prefiera el mercado: presencial o virtual, sincrónico o asincrónico.</p>

Tabla 1 (Cont.) Océanos azules y forma que se ajustan a la idea de negocio. Fuente: Elaboración propia.

## 2.3 Proceso de segmentación estratégica

En lo que refiere a marketing estratégico, se aborda específicamente el tema de segmentación estratégica y el análisis del mercado de referencia. Una de las primeras decisiones estratégicas de una empresa es definir su mercado de referencia y elegir el o los segmentos a los que apuntará (Smith, 1956). De acuerdo con Lambin, Galluci, Sicurello, (2009), la implementación del proceso de segmentación estratégica consta de cuatro pasos:

1. Análisis de segmentación.
2. Elección del mercado.
3. Posicionamiento de mercado.
4. Programación de marketing.

Una vez realizada la segmentación, se evalúa su atractivo siguiendo un enfoque sistemático que proponen los autores, esto implica el análisis de factores como tamaño del segmento, ciclo de vida, y potencial de beneficio con el objetivo de seleccionar el o los segmentos más atractivos.

Luego, se procede a pronosticar el potencial del mercado para poder realizar el análisis de viabilidad económica y financiera.

## 2.4 Marketing basado en datos

En la era digital, el problema ya no es la falta de datos, sino identificar los que importan. Por ello, el marketing orientado a datos debe empezar siempre por definir objetivos específicos y limitados en los que basarse. Así, los responsables de marketing adquieren conjuntos de datos relevantes y los integran en una plataforma de gestión conectada a un motor de análisis o aprendizaje automático. La información resultante puede dar lugar a campañas de marketing más precisas.

La infraestructura digital actual permite desarrollar la estrategia no solo en función de segmentos de mercado, sino con clientes individuales, uno por uno. El marketing uno a uno se considera el método de segmentación definitivo, y ahora es posible gracias a la implantación de tecnologías digitales.

#### 2.4.1 Marketing uno a uno

Existen cuatro métodos para llevar a cabo una segmentación de mercado: geográfico, demográfico, psicográfico y conductual:



Imagen 5 Perfiles de clientes por segmentos. Fuente: Kotler (2021).

Segmentar y perfilar a los clientes ha sido un elemento básico del marketing, pero el auge del big data abre nuevas posibilidades de recogida de datos de mercado y de microsegmentación. Las bases de datos de clientes y los estudios de mercado ya no son la única fuente de información. Los datos de medios de comunicación, sociales, web, de puntos de venta, de internet de las cosas (IoT) y los de compromiso pueden enriquecer los perfiles de los clientes. El reto para las empresas es crear un ecosistema de datos que lo integre todo.

#### 2.5 La propuesta de valor

La propuesta de valor es el núcleo de cualquier modelo de negocio, ya que describe el conjunto único de beneficios y soluciones que una organización ofrece a sus clientes para satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Es el elemento diferenciador que define por qué un cliente debería elegir una empresa sobre sus competidores y cómo esta crea valor de manera tangible e intangible.

### 2.5.1 Definición y Elementos Clave

Según Osterwalder & Pigneur (2010), la propuesta de valor responde a la pregunta fundamental: ¿Qué valor estamos entregando al cliente? Este concepto se estructura en torno a dos aspectos principales:

- ⇒ **Creación de beneficios:** Las características que aportan algo positivo al cliente.
- ⇒ **Resolución de problemas:** Cómo la oferta soluciona dificultades específicas que enfrentan los clientes.

Estos beneficios y soluciones pueden manifestarse de diversas formas, tales como precio competitivo, diseño innovador, accesibilidad, comodidad, desempeño, personalización, entre otros (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) destacan que la propuesta de valor debe estar alineada con las características del mercado de referencia. Desde este enfoque, la propuesta no solo se limita al producto o servicio, sino que también considera aspectos intangibles como la experiencia del cliente, la confianza en la marca y la relación postventa.

### 2.5.2 Su rol en el Modelo de Negocio

La propuesta de valor se ubica en el centro del Modelo de Negocio Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) y conecta directamente con otros elementos clave del modelo, como los segmentos de clientes, los canales y las relaciones con los clientes. Esta interconexión resalta que la propuesta de valor no puede desarrollarse de manera aislada, sino que debe integrarse estratégicamente en la operación y estructura del negocio.

Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) sugieren que una propuesta de valor efectiva debe diferenciarse claramente de la competencia, basándose en ventajas competitivas sostenibles. Esto puede lograrse mediante la innovación continua, la personalización de la oferta y el enfoque en crear valor compartido con los clientes.

### 2.5.3 La Propuesta de Valor en Negocios Innovadores

Para negocios emergentes o innovadores, como una academia de educación financiera para niños y jóvenes, la propuesta de valor es un factor crítico de éxito. Este tipo de organizaciones se enfrenta a la doble tarea de educar al mercado sobre la relevancia de sus servicios y ofrecer una experiencia diferenciada que motive a los clientes a invertir en

la formación financiera de sus hijos.

Como mencionan Osterwalder & Pigneur (2010), una propuesta de valor sólida puede ser el punto de partida para crear relaciones a largo plazo con los clientes y garantizar la sostenibilidad del negocio.

En este contexto, la propuesta de valor debe incluir componentes como:

- La calidad del contenido educativo.
- Una metodología adaptada a diferentes edades.
- La posibilidad de generar habilidades prácticas para el futuro laboral.
- Un entorno accesible, innovador y motivador.

Como resumen, Osterwalder & Pigneur (2010) afirman: "Una propuesta de valor convincente no solo atrae a los clientes, sino que les permite percibir cómo se crea y entrega valor de una manera que es difícil de replicar por otros competidores" (p. 28).

## 2.6 El lienzo de modelos de negocio

La generación del modelo de negocio es un proceso esencial para transformar una idea en una propuesta de valor clara y estructurada. Según Osterwalder & Pigneur (2010), un modelo de negocio describe "la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor" (p. 14). Este enfoque permite a las empresas analizar, diseñar y desarrollar modelos innovadores que reflejen las dinámicas del mercado y las necesidades de los clientes.

Para estructurar este proceso, los autores desarrollaron el Modelo de Negocio **Canvas**, una herramienta visual que descompone los elementos clave de un modelo de negocio en nueve bloques interrelacionados. Estos bloques son:

1. *Segmentos de clientes*: Define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que la empresa apunta con su propuesta de valor.
2. *Propuesta de valor*: Describe los productos o servicios que resuelven un problema o satisfacen una necesidad en un segmento específico.
3. *Canales*: Detalla cómo se entregará la propuesta de valor a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y ventas.
4. *Relación con los clientes*: Establece el tipo de vínculo que se construirá con cada

segmento para atraer y fidelizar a los clientes.

5. *Flujos de ingresos:* Explica cómo la empresa genera ingresos a partir de cada segmento.
6. *Recursos clave:* Identifica los activos esenciales para que el modelo funcione.
7. *Actividades clave:* Define las acciones fundamentales que deben ejecutarse para cumplir con los objetivos del negocio.
8. *Socios clave:* Describe la red de socios y proveedores necesarios para el funcionamiento eficiente del modelo.
9. *Estructura de costos:* Analiza los costos que implican la operación y sostenibilidad del modelo de negocio.

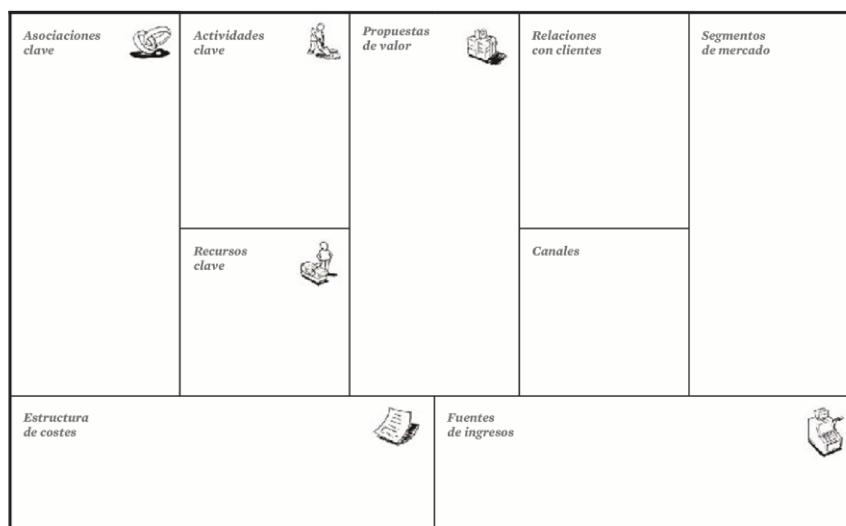


Imagen 6: Plantilla para el lienzo del modelo de negocios. Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010).

El **Modelo de Negocio Canvas** facilita la visualización de cómo se interrelacionan los diferentes elementos del negocio, permitiendo a los emprendedores diseñar modelos viables y adaptables a las dinámicas del mercado. Como afirman los autores, "el lienzo de modelo de negocio funciona como un lenguaje compartido que permite describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio" (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 15).

Este marco es especialmente valioso para negocios innovadores, como una academia de enseñanza financiera, donde es fundamental equilibrar la satisfacción del cliente, la diferenciación competitiva y la sostenibilidad financiera.



### **3 Analizar el marco regulatorio. Establecer viabilidad legal.**

En este capítulo se busca determinar la viabilidad legal del emprendimiento. Identificar normativa específica al respecto o marco regulatorio existente.

#### **3.1 Estrategia Nacional de Inclusión Financiera ENIF 2020-2023**

La Estrategia Nacional de Inclusión Financiera ENIF 2020-2023, que ha sido aprobada por el Consejo de Coordinación de la Inclusión Financiera (CCIF), creado por Resolución 121/17, tiene por objetivo ser el marco institucional para diseñar políticas que promuevan el acceso universal a los bienes y servicios financieros, y su uso responsable y sostenible, desde una perspectiva social, federal, contemplando el género y la diversidad.

Entre las principales iniciativas enunciadas en el documento público, podemos encontrar la siguiente:

“Impulsar una Plataforma de Educación Financiera Federal. Una plataforma educativa creada en el marco del CCIF para que docentes y capacitadores desarrollen proyectos de educación financiera a partir de la asignación de roles de los participantes y la configuración de parámetros en función de objetivos de aprendizaje propuestos.

Esta plataforma educativa sirve para promover la educación financiera de niños y jóvenes en edad escolar a partir de la implementación de proyectos en establecimientos educativos de todos los niveles; y para fomentar una mayor y mejor inclusión financiera de sectores de la economía popular e informal, así como de los adultos mayores.”

Si bien no se han encontrado ordenanzas, resoluciones, o leyes que regulen en específico la oferta de educación financiera a niños y adolescentes como iniciativa privada, este documento expresa explícitamente la intención del gobierno de promover la misma.

#### **3.2 Otras normativas**

Se debe cumplir con la normativa existente municipal, provincial y nacional, a saber:

1. Habilitación municipal.
2. Inscripción en ARCA y API.
3. Inscripción de trabajadores.
4. Otros requisitos especiales.

**Por lo tanto se establece la viabilidad legal de la misma dando por cumplido el  
objetivo específico 1.**

## 4 Establecer el segmento objetivo y analizar mercado de referencia.

Este capítulo tiene como objetivo establecer el segmento objetivo y analizar el mercado de referencia.

### 4.1 Análisis de Macrosegmentación

A continuación, se describe un análisis de macrosegmentación del mercado en tres dimensiones o ejes, con el cual se puede determinar la definición del mercado de referencia.

#### Análisis de la segmentación del mercado

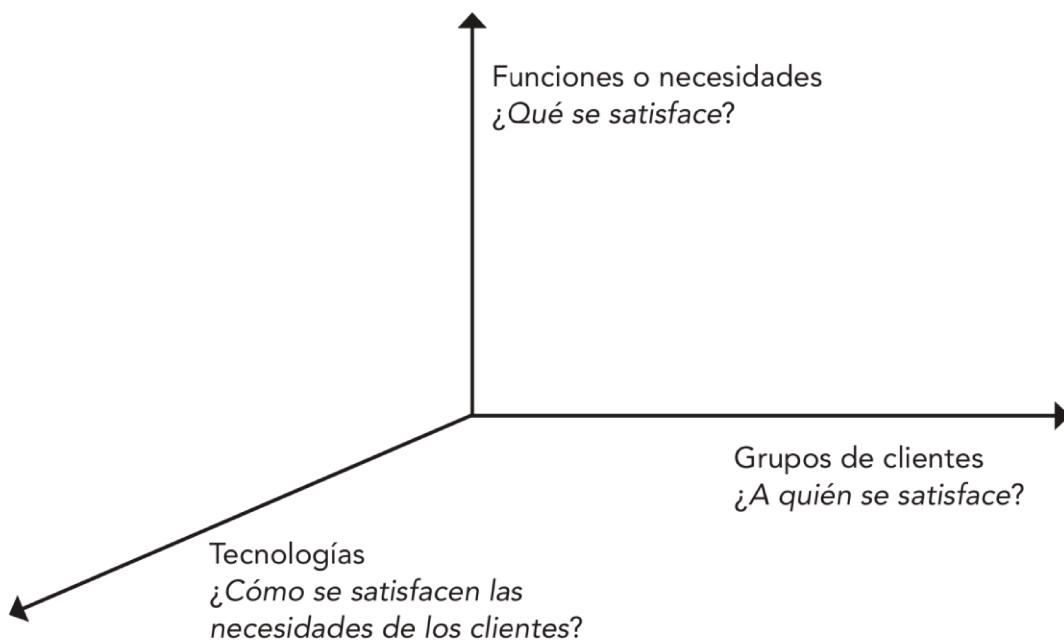


Imagen 7: Marco tridimensional de un mercado de referencia. Fuente: Lambin, Galluci, Sicurello (2009).

#### Eje 1: Funciones o necesidades

##### Necesidades de los padres:

- Asegurar que sus hijos adquieran conocimientos financieros sólidos para su vida adulta.

- Complementar la falta de educación financiera en las escuelas.
- Proveer herramientas prácticas para el manejo del dinero y la toma de decisiones financieras que asegure un buen pasar económico en el futuro.

**Necesidades de los hijos (usuarios finales):**

- Aprender a manejar dinero desde temprana edad.
- Comprender conceptos básicos como ahorro, inversión, crédito y presupuesto.
- Desarrollar habilidades prácticas de finanzas personales de manera progresiva.

**Eje 2: Grupos de clientes**

**Padres de familia:**

- Con hijos entre 9 y 17 años.
- Con educación universitaria o terciaria (conocimientos financieros básicos o avanzados).
- Interesados en la educación financiera de sus hijos.

**Hijos (usuarios finales):**

- Niños (9-11 años), preadolescentes (12-14 años) y adolescentes (15-17 años).

**Eje 3: Tecnologías alternativas**

**Tecnología principal:**

- Academia de enseñanza de finanzas especializada para niños y jóvenes.
- Uso de metodologías lúdicas, prácticas y adaptadas a cada grupo de edad.
- Programas continuos y progresivos de aprendizaje.

**Modalidades:**

- Presencial.
- Híbrida (presencial y virtual).

**Canales complementarios:**

- Talleres y actividades familiares.
- Recursos digitales como aplicaciones móviles, videos y guías.

Con base en estas tres dimensiones, el **mercado de referencia** se podría definir de la siguiente manera:

**"Padres de niños y jóvenes entre 9 y 17 años, interesados en complementar la educación de sus hijos con programas especializados en finanzas personales, utilizando metodologías prácticas y progresivas, ofrecidas a través de academias con modalidad presencial o híbrida."**

## 4.2 Análisis de microsegmentación

A continuación, se describe el análisis de microsegmentación, en donde se detalla una segmentación descriptiva o sociodemográfica, y luego se presenta el desarrollo de la encuesta.

### 4.2.1 Segmentación descriptiva o sociodemográfica

#### 4.2.1.1 *Primer filtro: segmento ABC1 y C2 con estudios superiores.*

En 2017, el Banco de Desarrollo de América Latina, en colaboración con el Banco Central de la República Argentina, realizó una encuesta para medir las capacidades financieras de la población. El objetivo era diagnosticar los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos de los individuos en temas financieros.

Esta encuesta, cuya metodología fue desarrollada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), buscaba establecer un punto de partida

preciso para evaluar las capacidades financieras de la población argentina.

La población encuestada corresponde a personas mayores a 18 años de todos los niveles socioeconómicos, tanto los residentes en las zonas urbanas como también en zonas rurales de 25 regiones del país. Esta encuesta tiene representatividad nacional y tiene un margen de error de +/- 2,8%.

Antes de entrar en análisis de los resultados de la encuesta desde la perspectiva del presente trabajo, es preciso comprender las convenciones metodológicas y los criterios de medición. El puntaje de Educación financiera se ha definido como la suma aritmética de tres índices: conocimiento financiero, comportamiento financiero y actitud financiera. Cada uno de ellos ha sido evaluado mediante preguntas específicamente diseñadas.

### **Resultados del índice de conocimiento financiero**

Para identificar el segmento de la población que podría estar en condiciones de valorar una educación financiera temprana para sus hijos, es relevante centrarse en el índice de conocimiento financiero. Este puntaje se obtiene a partir de siete preguntas que evalúan conceptos y cálculos financieros básicos, como el valor del dinero en el tiempo, inflación, tasas de interés, interés simple y compuesto, riesgo y diversificación del riesgo. Su escala varía de 0 a 7, considerándose alto un puntaje superior a 5,0.

Los resultados revelan que el puntaje nacional promedio de conocimiento financiero es de 4,0, ubicándose por debajo del umbral considerado alto (5,0). Solo una tercera parte de la población alcanza niveles elevados de conocimiento financiero, lo que posiciona a Argentina en el puesto 31 de 39 países evaluados a nivel internacional.

Según el Gráfico 1, el interés en la educación financiera se concentra en los segmentos socioeconómicos ABC1 y C2 con estudios superiores completos, lo que indica que este grupo representa el principal público objetivo para la academia de educación financiera para niños y jóvenes.

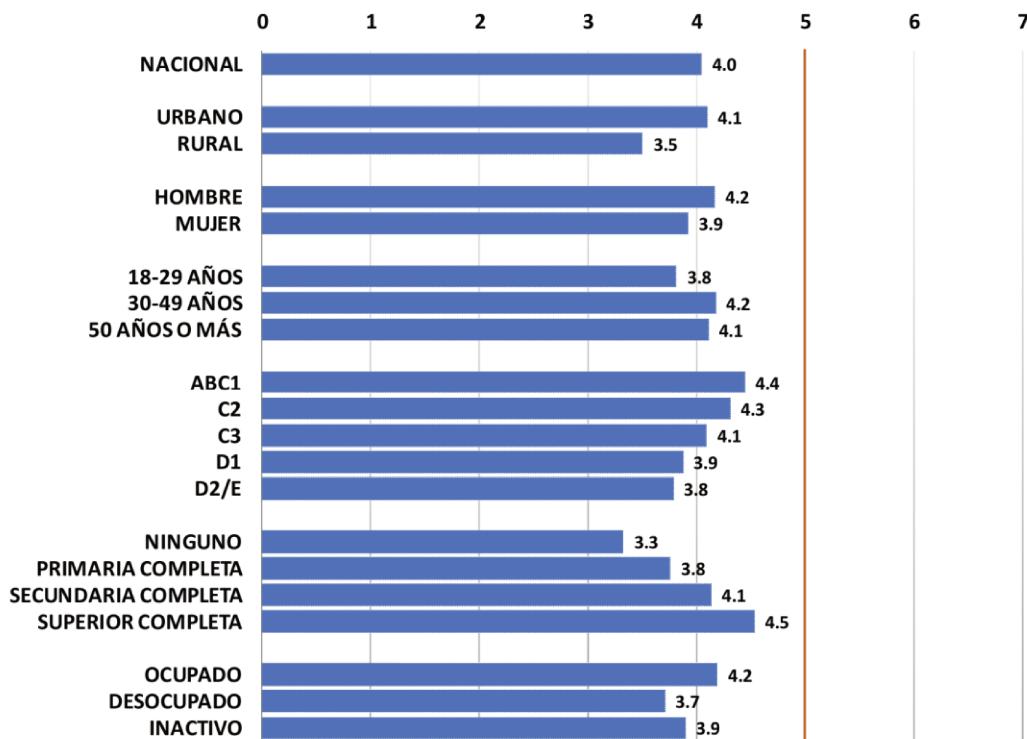


Gráfico 1: Puntaje de conocimiento financiero. Fuente:  
BCRA y CAF con base en Ipsos- Argentina (2017).

### Resultados de los índices de comportamiento y actitud financiera

El índice de comportamiento financiero, que mide la planificación y el uso responsable de los recursos económicos, arroja un puntaje de 4,5. Solo el 27% de los encuestados supera los 6,0 puntos, el umbral considerado alto. En este aspecto, Argentina se ubica en el puesto 36 de 39 países evaluados.

En cuanto a la actitud financiera, el país presenta un puntaje promedio de 2,9, aunque un 54% de los encuestados alcanza un puntaje alto ( $\geq 3,0$  puntos). Este índice refleja la predisposición de las personas hacia el ahorro y la planificación financiera a largo plazo. Argentina ocupa nuevamente el puesto 31 de 39 países en esta categoría.

A nivel global, el puntaje de educación financiera de Argentina es de 11,5, situando al país en el puesto 37 de 39 economías. Según la metodología utilizada, un puntaje de 12 o más se considera satisfactorio.

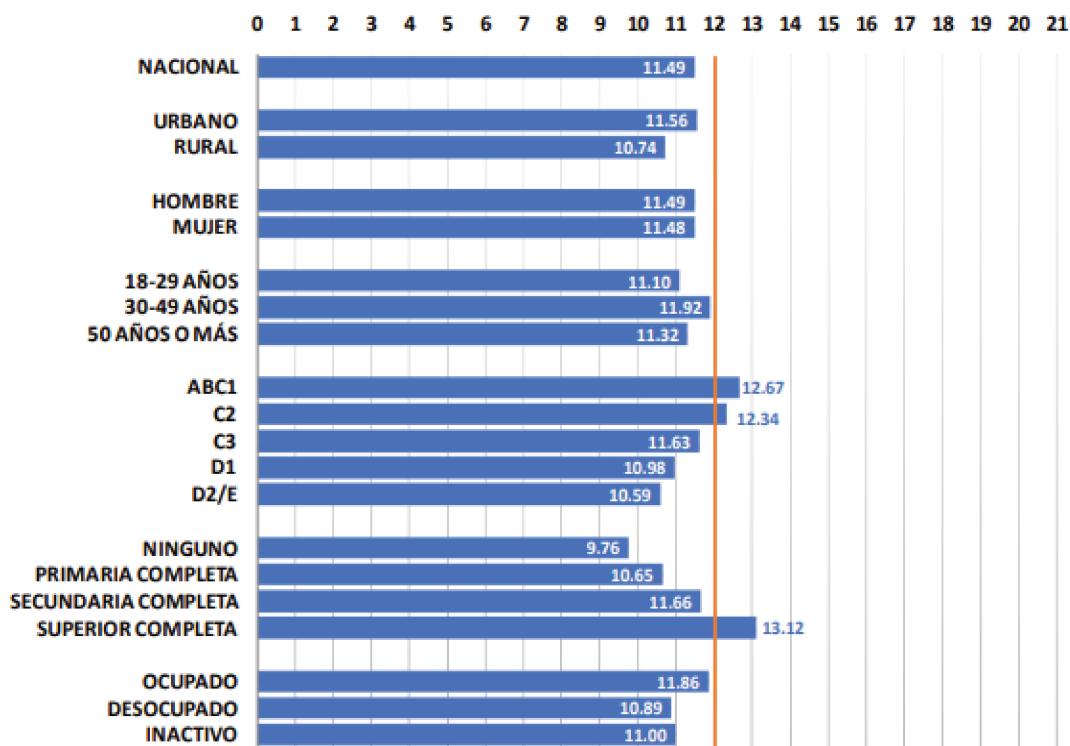


Gráfico 2: Puntaje de conocimiento financiero. Fuente: Encuesta Medición de capacidades financieras BCRA y CAF (2017).

## Conclusión

El análisis de estos datos evidencia que la educación financiera en Argentina es deficiente en todos los indicadores evaluados, lo que resalta la importancia de iniciativas educativas enfocadas en mejorar estas capacidades desde edades tempranas. En particular, los resultados indican que el segmento socioeconómico ABC1 y C2 con estudios superiores completos es el que demuestra mayor interés y disposición hacia la educación financiera, convirtiéndolo en el público objetivo ideal para la propuesta de la academia de educación financiera para niños y jóvenes.

Además, cabe señalar que el Informe de Inclusión Financiera del BCRA (octubre de 2024) no incluye una encuesta sobre educación financiera, sino que se centra en la utilización de herramientas financieras por parte de ciudadanos y empresas. Esto refuerza la necesidad de iniciativas privadas que aborden la educación financiera desde una perspectiva formativa, especialmente en los sectores que ya muestran una predisposición favorable.



#### **4.2.1.2 Segundo filtro: segmento ABC1 y C2 con estudios superiores, padres de niños entre 9 y 17 años residentes en la ciudad de Santa Fe.**

El mercado, definido como el conglomerado de individuos u organizaciones con necesidades insatisfechas, la voluntad de satisfacerlas y la capacidad económica y legal para hacerlo, revela, a partir de estadísticas observadas, una marcada falta de educación financiera en nuestro país. Más precisamente, se distingue una necesidad latente de adquirir conocimientos vinculados a la economía y finanzas generales.

En este contexto, el concepto subraya que las personas, además de tener necesidades insatisfechas, deben expresar la voluntad de satisfacerlas. A pesar de la carencia de estadísticas que precisen la clara intención de adquirir educación financiera, el panorama macroeconómico nacional, donde la vida cotidiana gira en torno a la economía y la moneda, subraya la importancia de esta formación, independientemente del ámbito familiar.

Es importante considerar que, dentro de la clasificación de mercados, este se encuadraría en el mercado de consumo final, al no ser considerado un mercado de negocios. Se destaca que el usuario final del servicio educativo no es quien lo adquiere, sino que existe un intermediario en esta transacción. El cliente final sería el padre o cuidador, mientras que el usuario del servicio sería el niño o joven.

El segmento ABC1 y C2, coincidente con el segmento de educación superior, presenta un puntaje satisfactorio. Sin embargo, hay espacio para mejoras, dado que el puntaje máximo es 21. Estos individuos podrían constituir el mercado potencial al estar familiarizados con el tema y, por ende, interesados en contratar servicios de educación financiera para sus hijos. Aquellas personas sin formación financiera difícilmente se mostrarán interesadas en adquirir educación para sus hijos si desconocen su existencia. Esto abre, además, una oportunidad de mercado mediante campañas informativas dirigidas a los padres.

En conclusión, la primera característica del segmento serán los padres de niños y jóvenes del sector ABC1 o C2.

Haciendo uso de la información disponible en el administrador de anuncios de Meta, denominados datos sociales por Kotler en su libro Marketing 5.0, y sus opciones de segmentación para campañas publicitarias, llevamos a cabo un ejercicio de segmentación con el propósito de obtener una aproximación al tamaño de nuestro mercado objetivo.

Los parámetros utilizados en el ejercicio de segmentación incluyen:

- Residencia en la ciudad de Santa Fe.
  - Ser padres de hijos entre 9 y 12 años.
  - Ser padres de hijos entre 13 y 17 años.
  - Pertenecer a los estratos ABC1 o C2.

El resultado obtenido se presenta a continuación:

## Definición del público ①

Tu público está definido.



Tamaño de público estimado: 35.100 - 41.300

 Las estimaciones pueden variar considerablemente con el tiempo de acuerdo con las selecciones de segmentación y los datos disponibles.

Imagen 8: Recorte del administrador de campañas publicitarias. Fuente: Meta Bussines.

De acuerdo con Meta, el tamaño aproximado del mercado objetivo oscila entre 35.100 y 41.300 potenciales clientes.

Procedemos a una comprobación adicional. Según el Padrón Oficial de Establecimientos Educativos del Ministerio de Educación de la Nación, en su última actualización al 01/08/2023, en la ciudad de Santa Fe existen 49 establecimientos educativos de gestión privada. Aunque no proporciona datos sobre la cantidad de alumnos, sirve para contrastar el número proporcionado por Meta.

Si dividimos el tamaño del mercado entre la cantidad de colegios, obtenemos un promedio de entre 716 y 842 alumnos por colegio, lo cual nos permite afirmar que la cifra proporcionada por Meta se encuentra dentro de los parámetros realistas.

Al ajustar los parámetros para considerar la alternativa a nivel nacional:

- Residencia en Argentina.

- Ser padres de hijos entre 9 y 12 años.
- Ser padres de hijos entre 13 y 17 años<sup>7</sup>
- Pertenecer a los estratos ABC1 o C2.

El resultado obtenido se presenta a continuación:

### Definición del público

Tu selección de público es relativamente amplia.



Tamaño de público estimado: 3.900.000 - 4.600.000 

 Las estimaciones pueden variar considerablemente con el tiempo de acuerdo con las selecciones de segmentación y los datos disponibles.

Imagen 9: Recorte del administrador de campañas publicitarias. Fuente: Meta Bussines.

Este mercado potencial de 3.900.000 – 4.600.000 se tiene en cuenta para la etapa de expansión nacional con un modelo de franquicias o un modelo virtual.

Por lo tanto se puede definir el mercado objetivo de la siguiente manera:

**Padres de niños de entre 9 y 17 años residentes en la ciudad de Santa Fe cuyos comportamientos de consumo se encuadran en el segmento ABC1 o C2. El mismo tiene un tamaño entre 35.100 y 41.300 clientes.**

Habiendo definido el segmento objetivo es preciso considerar la realización del análisis cuantitativo a través de encuestas para poder determinar la real predisposición de estas personas hacia la propuesta.

Para ello se diseñó una encuesta, la cual se desarrolló en una muestra de 47 personas del perfil mencionado. Ver modelo en el Anexo 1 “Formulario de encuesta”.



#### 4.2.2 Desarrollo de la encuesta

Los objetivos de la Encuesta fueron los siguientes:

1. Evaluar la conciencia y percepción de los padres sobre la necesidad de educación financiera para sus hijos.
2. Identificar las preferencias y expectativas de los padres respecto a los programas de educación financiera para niños.
3. Analizar la disposición de los padres para inscribir a sus hijos en una escuela de educación financiera.

Resultados obtenidos:

*Pregunta 1:*

Por favor, indique las edades de sus hijos

47 respuestas

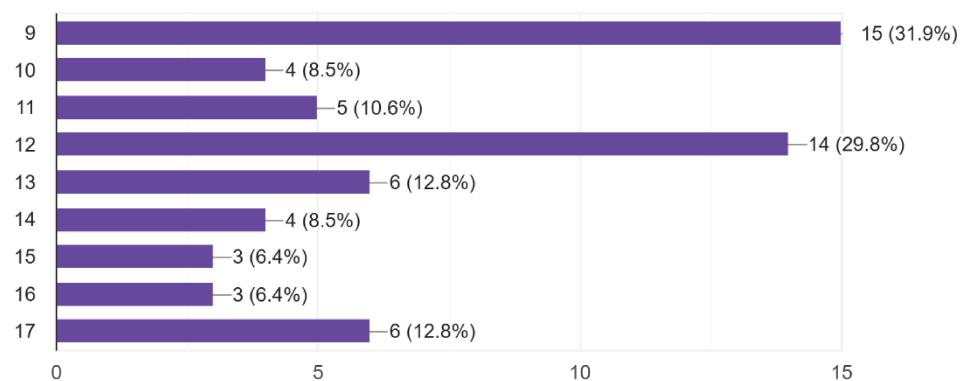


Gráfico 3: Edades.

*Pregunta 2:*

¿Qué significa la educación financiera para usted? ¿Tiene conocimientos al respecto?  
47 respuestas

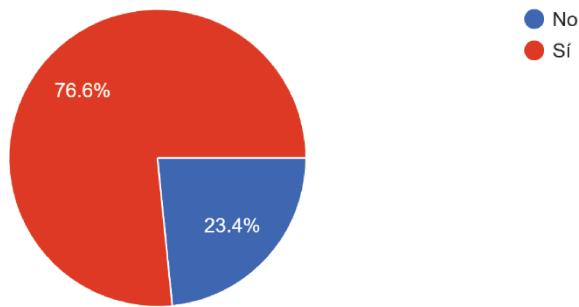


Gráfico 4: Conocimientos padres.

*Pregunta 3:*

¿Consideras importante la educación financiera para los niños? Por favor, califica su importancia en una escala del 1 al 5, donde 5 es "muy importante" y 1 es "nada importante".

47 respuestas

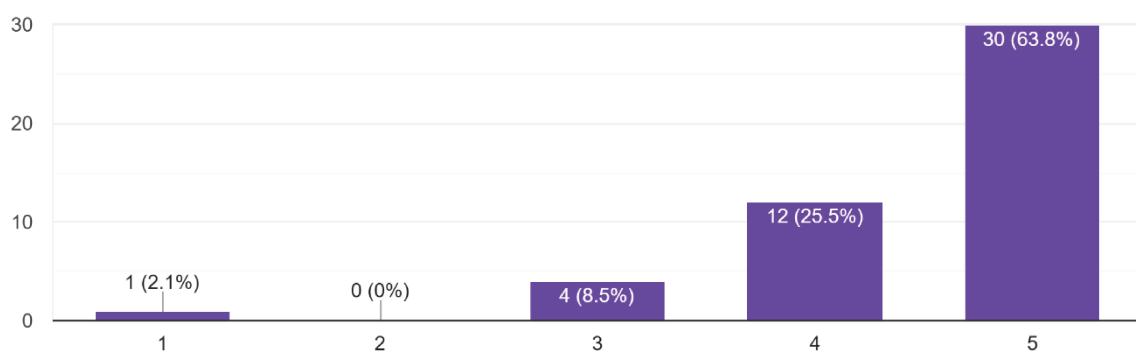


Gráfico 5: Importancia educación financiera

*Pregunta 4:*

¿Cree que las escuelas abordan adecuadamente la educación financiera?

47 respuestas

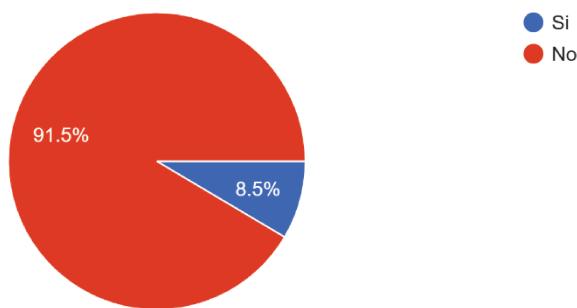


Gráfico 6: Abordaje en la escuela

En caso de responder "NO", ¿por qué motivo considera que no se aborda adecuadamente?

37 respuestas

1. Falta de abordaje del tema en los planes académicos a nivel nacional y provincial.
2. No se trata el tema en la escuela.
3. No vi material al respecto en ninguno.
4. Por conservadurismo o falta de interés.
5. Por falta de capacitación.
6. Directamente no lo tratan, al menos en primaria.
7. No dictan conocimientos específicos.
8. No hay una materia ni un curso relacionado.
9. No es solo responsabilidad de la escuela. Considero que están en un entorno sobreprotector que no les permite exponerse al uso cotidiano del dinero.
10. No existe en la mayoría de los planes de estudio.
11. Creo que no lo enseñan.
12. Porque prácticamente es nulo.
13. Hacen ejercicios desde matemáticas, pero no con una mirada financiera.
14. No está diseñado en el plan educativo del Ministerio de Educación y, además, no hay personal docente preparado para abordar esta temática.
15. Se trata superficialmente, con poco contenido y poca aplicación a la vida diaria de los alumnos.
16. No hay materias específicas.
17. No hay orientación de este tipo en las asignaturas.
18. En el plan de estudios no existe ninguna materia que aborde este tema.
19. Los profesores no tienen educación financiera y no está incluido en los temarios de las clases.

20. Porque o no brindan estos contenidos o los abordan de manera muy superficial, sin darle la importancia que requiere hoy en día.
21. Por falta de recursos: dispositivos, proyectores, internet, actualización, acceso a información actual y actividades para adolescentes.
22. No veo que les enseñen en primaria.
23. No sé por qué no abordan estos temas.
24. Porque no les enseñan a insertarse en el mundo laboral. Actualmente hay muchas variables económicas y no saben cómo administrarse adecuadamente.
25. Creo que sí lo abordan directamente.
26. Considero que no se aborda en las escuelas.
27. Solo se brindan conceptos escuetos y anticuados de contabilidad y economía, pero no mucho más. La administración financiera ni siquiera aparece en un plan de estudios de un colegio.
28. Porque no siempre se desarrollan los temas correctamente y el aprendizaje no se logra.
29. Es un tema que no figura en la currícula.
30. Hasta séptimo grado ni se menciona el tema.
31. Faltan herramientas.
32. No se aborda.
33. Porque los maestros no saben.
34. Está desactualizado.
35. Directamente no se enseña educación financiera en las escuelas primarias públicas ni en las secundarias técnicas o agro técnicas.
36. Porque no está en la currícula.
37. Porque no se aborda el tema.

*Pregunta 5:*

Al momento de decidir capacitar a su hijo en educación financiera, ¿Qué aspectos evalúa como más importantes? Por favor, seleccione todos los que apliquen:

47 respuestas

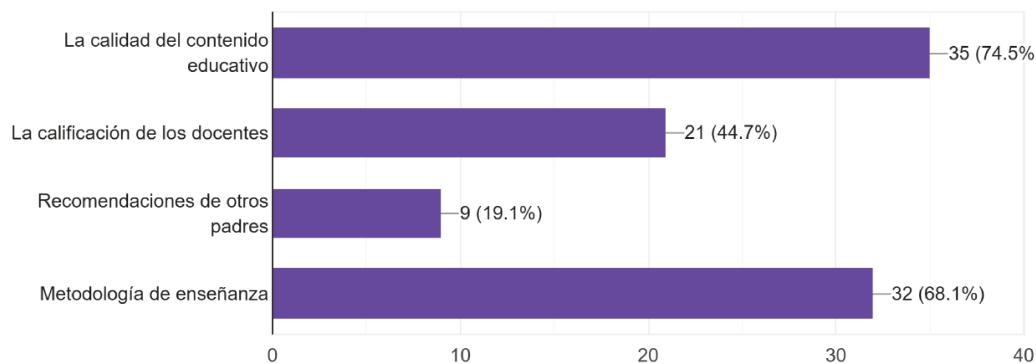


Gráfico 7: Aspectos importantes

*Pregunta 6:*

¿Qué temas debería abordar un programa de educación financiera para niños según su opinión?

Por favor, seleccione todos los que considere importantes:

47 respuestas

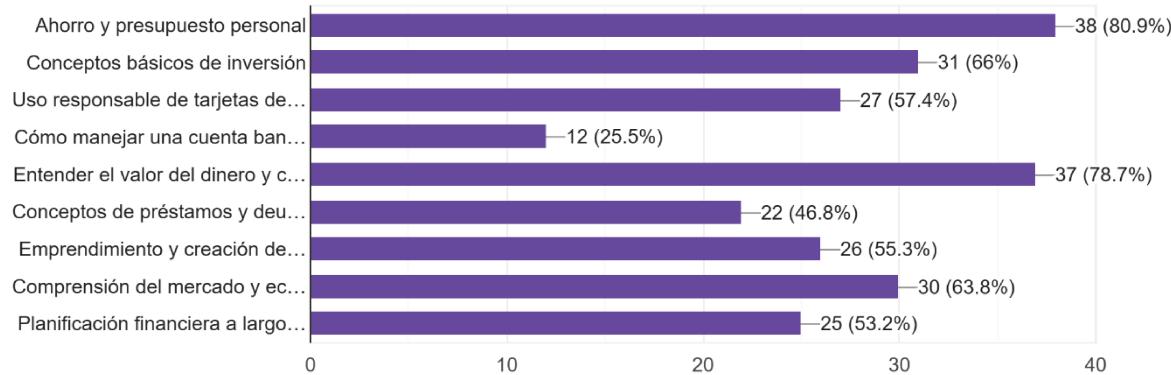


Gráfico 8: Temas a abordar.

*Pregunta 7:*

¿Cuánto tiempo debería durar el curso en su totalidad? Por favor, seleccione la opción que considere más adecuada:

47 respuestas

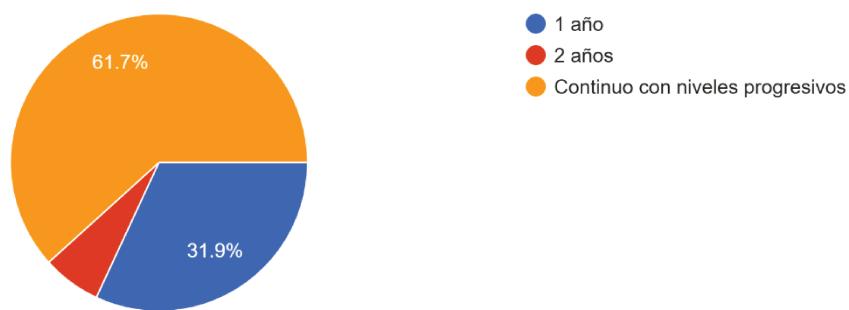


Gráfico 9: Duración

*Pregunta 8:*

¿Cuál sería la mejor frecuencia semanal para las clases?

47 respuestas

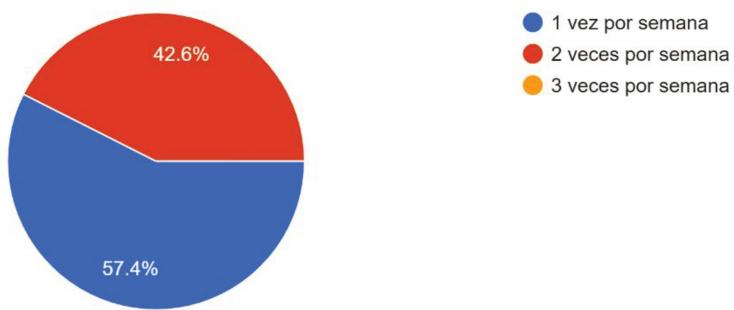


Gráfico 10: Frecuencia

*Pregunta 9:*

¿Preferiría un enfoque virtual, presencial o híbrido para la educación financiera de su hijo?

47 respuestas

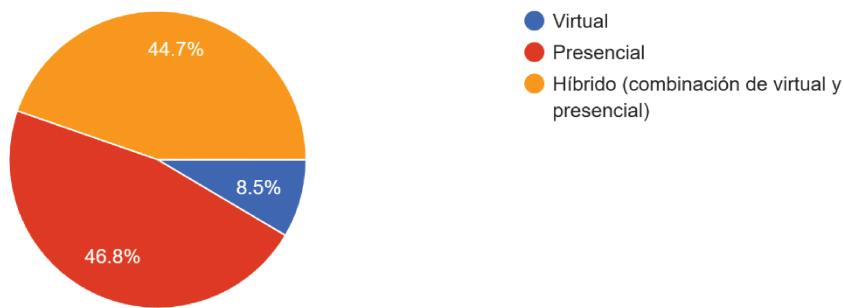


Gráfico 11: Modalidad

*Pregunta 10:*

¿Qué aspecto valora más a la hora de elegir una institución para la educación financiera de sus hijos? Por favor, seleccione todos los que considere importantes:

47 respuestas

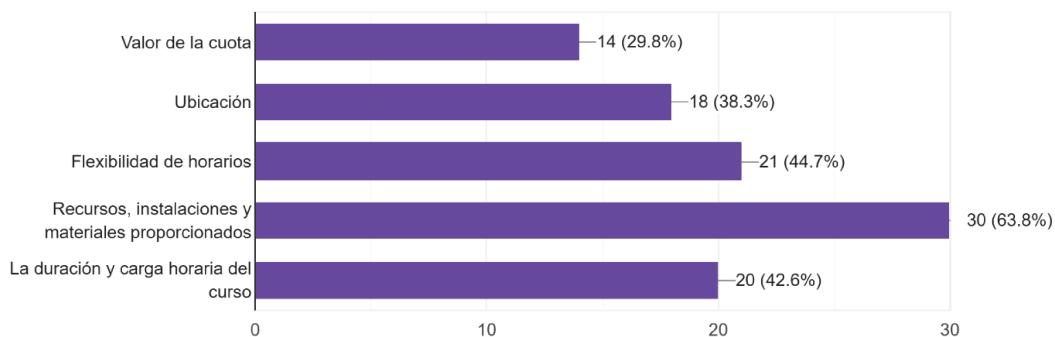


Gráfico 12: Aspectos institucionales

*Pregunta 11:*

Se está considerando en la ciudad el diseño de una propuesta educativa de este tipo ¿Estaría usted dispuesto a contratar este servicio? Si responde "No" comente el motivo.

47 respuestas

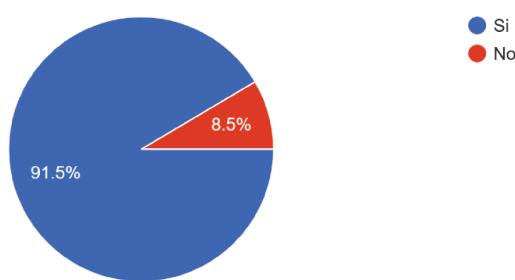


Gráfico 13: Predisposición a comprar

Si respondió No en la pregunta anterior, explique por qué

3 respuestas

1. Porque me considero en condiciones de educar a mí hija al respecto.
2. No lo considero esencial.
3. Porque no considero la educación financiera como fundamental a esa edad.

*Pregunta 12:*

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por una capacitación en educación financiera para sus hijos con una carga horaria de 2 horas semanales de forma presencial?

47 respuestas

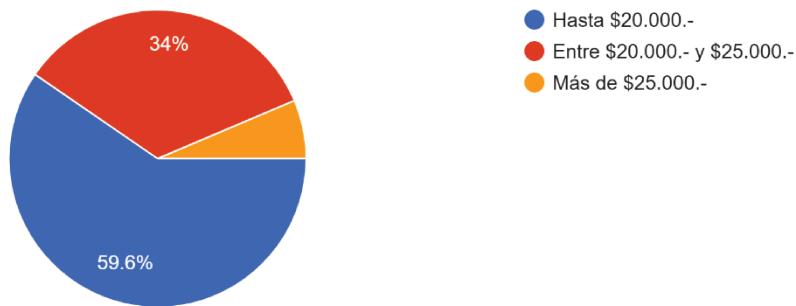


Gráfico 14: Precio esperado

*Pregunta 13:*

¿Cómo preferiría recibir información sobre la oferta de servicios de educación financiera para sus hijos?

47 respuestas

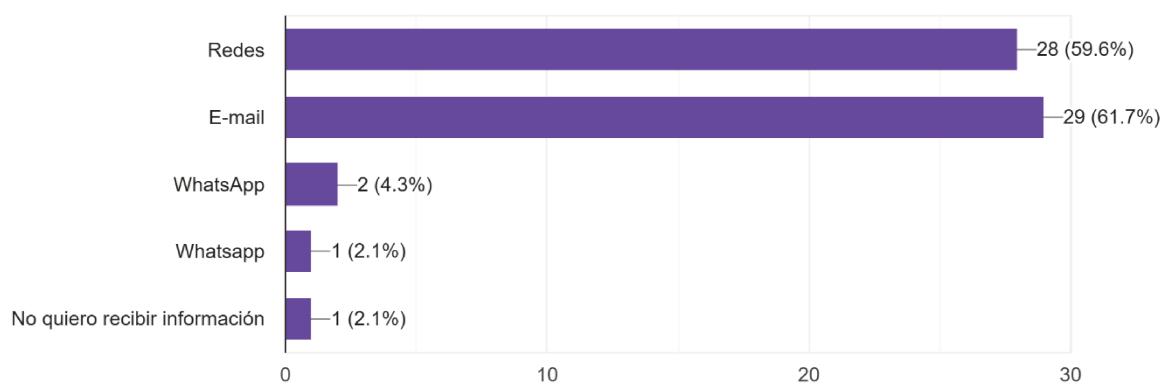


Gráfico 15: Comunicación

*Pregunta 14:*

¿Cuál es su edad?

46 respuestas

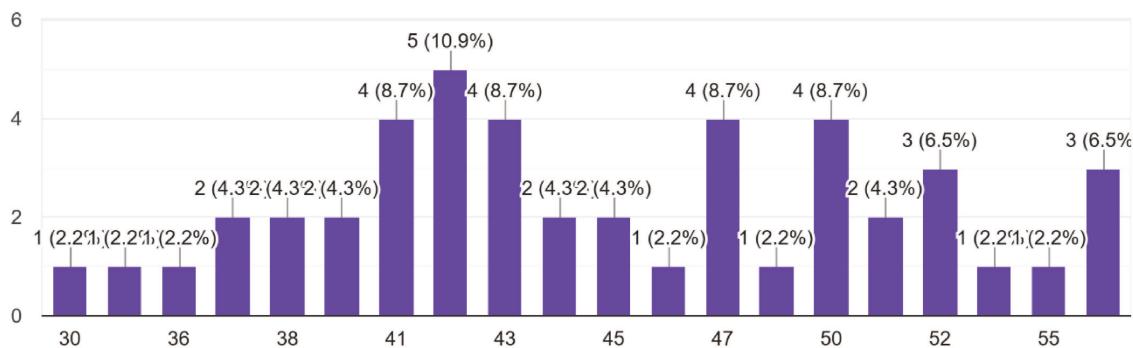


Gráfico 16: resultados edad padres

*Pregunta 15:*

¿Cuál es su formación académica?

46 respuestas

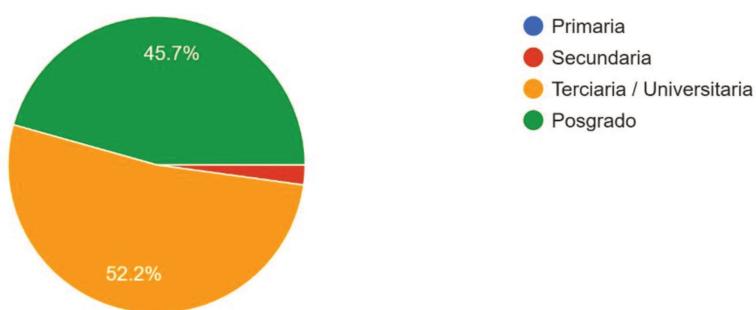


Gráfico 17: Formación padres

## Conclusiones

Participaron 47 adultos de entre 30 y 55 años, todos con educación universitaria o terciaria, padres de niños entre 9 y 17 años.

El 76,6% de ellos declaró tener conocimientos financieros.

El 79,3% de los encuestados consideró la educación financiera de sus hijos es importante o muy importante.

El 91,5% respondió que el tema no se aborda en las escuelas y como causas mencionaron repetidamente la falta de capacitación docente y la ausencia del tema en el diseño curricular.

La calidad del contenido educativo y la metodología de enseñanza fue lo más valorado a la hora de optar por una academia o institución. En cuanto a las temáticas para abordar en el plan del curso, de destacaron temas de finanzas personales.

La mayoría de los padres respondió que el curso debería ser continuo con niveles progresivos de aprendizaje, con una frecuencia semanal y modalidad presencial o bien híbrida.

El 91,5% de los padres respondió que contrataría el servicio de educación financiera para sus hijos y que pagaría una cuota mensual de \$20.000.- Cabe destacar, que al momento de la realización de la encuesta, éste valor se encontraba en el promedio similar a los precios de actividades extra curriculares para niños en esa edad, como ser: danza, deportes, talleres de arte.

## Objetivos evaluados:

1. Conciencia y percepción sobre la necesidad de educación financiera:
  - La mayoría de los padres reconoce la importancia de esta formación para sus hijos.
2. Preferencias y expectativas respecto a programas:
  - Hay un marcado interés por contenidos de finanzas personales, calidad educativa y progresión estructurada del aprendizaje.
3. Disposición para inscribir a los hijos:
  - Existe una alta intención de contratación del servicio, con un presupuesto claro.

**Conclusión general de los resultados de la encuesta:**

Los resultados confirman una alta valoración y necesidad percibida de educación financiera para niños. Esto abre una oportunidad para desarrollar programas adaptados a las expectativas y preferencias detectadas.

## 5 Desarrollo del modelo de negocio

En este capítulo se aborda el desarrollo del modelo de negocio utilizando el enfoque del lienzo de Osterwalder & Pigneur (2010), el cual permite estructurar y visualizar las principales dimensiones del emprendimiento de manera integral. A continuación, se describen los nueve bloques del modelo aplicado a la academia de educación financiera para niños y jóvenes.

### 5.1 Propuesta de Valor

Según Osterwalder & Pigneur (2010), la propuesta de valor define el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. En este caso, la academia ofrece programas educativos que buscan dotar a niños y jóvenes de herramientas prácticas para desarrollar competencias financieras. La propuesta incluye:

- Contenidos adaptados a diferentes edades y niveles de conocimiento.
- Métodos interactivos y gamificados que facilitan el aprendizaje.
- Un enfoque en habilidades clave como ahorro, presupuesto, inversión y toma de decisiones.
- Programas con niveles progresivos, lo que permite un aprendizaje continuo.
- Modalidades presencial e híbrida para mayor accesibilidad.
- Originalidad: no se han encontrado antecedentes de una academia de educación financiera para niños en el país, lo que representa una oportunidad única y un diferencial en el mercado.

### 5.2 Segmentos de Clientes

De acuerdo con Osterwalder & Pigneur (2010), los segmentos de clientes representan los distintos grupos de personas o empresas a los que una organización busca servir. El modelo está dirigido principalmente a:

- Padres de familia con hijos entre 9 y 17 años que desean asegurar un mejor futuro financiero para sus hijos.

- Instituciones educativas privadas, interesadas en integrar programas de educación financiera en su currículo.
- Organizaciones no gubernamentales (ONGs) que promuevan la inclusión financiera y busquen alianzas para proyectos educativos.

### 5.3 Canales de Distribución

En Osterwalder & Pigneur (2010) se menciona que los canales describen cómo una empresa entrega su propuesta de valor a sus segmentos de clientes. La academia utilizará los siguientes canales para alcanzar a los clientes:

- Plataforma digital propia, que servirá como portal informativo y herramienta para inscripciones.
- Redes sociales y marketing digital, para promocionar los cursos y captar nuevos clientes.
- Eventos educativos y ferias escolares, como puntos de contacto con instituciones y familias.
- Alianzas con colegios privados, para ofrecer el programa como una extensión curricular.
- Academia presencial en Santa Fe, como un espacio físico de enseñanza y contacto directo con los estudiantes.

### 5.4 Relación con los Clientes

La relación con los clientes, según Osterwalder & Pigneur (2010), define cómo una empresa interactúa con sus segmentos de clientes. En este caso, la relación se basa en:

- Atención personalizada para los padres que deseen orientación sobre los cursos más adecuados para sus hijos.
- Comunidad online, donde los estudiantes y padres puedan compartir experiencias, resolver dudas y acceder a contenido adicional.
- Seguimiento proactivo, mediante evaluaciones y retroalimentación constante sobre el progreso de los estudiantes.

- Compromiso con el desarrollo social, posicionando a la academia como un actor clave en la educación y progreso económico de las futuras generaciones.

## 5.5 Fuentes de Ingreso

Las fuentes de ingresos, según Osterwalder & Pigneur (2010), representan el efectivo que genera una empresa a partir de sus clientes. En la academia, las principales fuentes incluyen:

- Matrícula y mensualidades: Cuota fija para los cursos presenciales o híbridos, estimada en \$20,000 por estudiante al mes.
- Programas corporativos: Tarifas personalizadas para colegios o instituciones que contraten cursos grupales.
- Cursos online autogestionados: Pago único por acceso a contenidos digitales.
- Eventos y talleres especiales: Ingresos adicionales por actividades presenciales o seminarios.

## 5.6 Recursos Clave

En Osterwalder & Pigneur (2010) se define a los recursos clave como los activos estratégicos esenciales para que un negocio funcione. En este caso, los recursos incluyen:

- Equipo docente especializado en educación financiera y pedagogía.
- Materiales educativos gamificados, diseñados para fomentar el aprendizaje interactivo.
- Infraestructura física y tecnológica, como aulas equipadas y una plataforma digital robusta.
- Alianzas estratégicas con instituciones educativas y organizaciones de inclusión financiera.

## 5.7 Actividades Clave

Las actividades clave, según Osterwalder & Pigneur (2010), son las tareas más importantes que una empresa debe realizar para que su modelo de negocio funcione. En la academia, incluyen:

- Diseño, actualización y mejora continua de los contenidos educativos.
- Formación y capacitación del equipo docente.
- Implementación de estrategias de marketing y captación de clientes.
- Evaluación continua del impacto educativo mediante encuestas y retroalimentación.
- Campañas de concientización, donde se promueva la importancia de la educación financiera mediante propaganda y la participación de personalidades clave.

## 5.8 Socios Clave

Osterwalder & Pigneur (2010) describen a los socios clave como las alianzas estratégicas que permiten mejorar la eficiencia y reducir riesgos. En este caso, los socios estratégicos para la academia incluyen:

- Colegios y escuelas privadas, como aliados para implementar los programas.
- Organizaciones de educación financiera, que puedan aportar expertise y recursos.
- Empresas tecnológicas, para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital.
- Gobiernos locales, que puedan facilitar el acceso a subvenciones o apoyo logístico.
- Instituciones del conocimiento, como universidades y facultades que respalden y aporten contenido académico a la propuesta, mediante convenios de colaboración mutua.

## 5.9 Estimación de ventas

En el capítulo 4 de segmentación se desarrolla la estimación de las ventas. Por lo tanto, se puede definir el mercado objetivo de la siguiente manera:

**Padres de niños de entre 9 y 17 años residentes en la ciudad de Santa Fe cuyos comportamientos de consumo se encuadran en el segmento ABC1 o C2. El mismo tiene un tamaño entre 35.100 y 41.300 clientes.**

De la encuesta:

El 91,5% de los padres respondió que contrataría el servicio de educación financiera para sus hijos y que pagaría una cuota mensual de \$20.000.- Cabe destacar, que al momento de la realización de la encuesta, éste valor se encontraba en el promedio similar a los precios de actividades extra curriculares para niños en esa edad, como ser: danza, deportes, talleres de arte.

## 5.10 Estructura de Costos

Osterwalder & Pigneur (2010) indican que la estructura de costos representa los gastos más importantes asociados con la operación del modelo de negocio. En la academia, los principales costos incluyen:

- Sueldos del personal docente y administrativo.
- Desarrollo y mantenimiento de materiales educativos y plataforma digital.
- Alquiler y mantenimiento de las instalaciones.
- Gastos de marketing y publicidad.
- Capacitación continua del equipo.

Este modelo proporciona una base sólida para el desarrollo y escalabilidad de la academia de educación financiera, asegurando su alineación con las necesidades del mercado y los objetivos educativos.

## 6 Determinar viabilidad económica y financiera.

El presente capítulo se determina la viabilidad económica y financiera del proyecto bajo estudio.

## 6.1 Plan de acción de captación

Este apartado presenta el plan de captación de clientes. Se define un plan de altas alineado con la capacidad instalada y el ritmo comercial sostenible para el primer ciclo lanzamiento de 4 meses.

### Objetivo de captación:

- ⇒ Altas mensuales: Mes 0: 30, Mes 1: 80, Mes 2: 110, Mes 3: 130.
- ⇒ Base activa objetivo: 350 alumnos alcanzados en Mes 3 y mantenidos hasta Mes 12, como umbral de operación de calidad. Suponemos que bajas y altas se compensaran a lo largo del año manteniendo la base activa en 350 alumnos.

### Criterios que sustentan el plan:

- Capacidad y calidad: el tope de 350 alumnos responde a la disponibilidad de aulas, el tamaño de grupo y la dotación de guías prevista para garantizar acompañamiento y seguimiento. En la próxima sección se analiza la capacidad.
- Calendario por cohortes: las altas se concentran en hitos mensuales predefinidos, lo que facilita logística, inducción, nivelación y comunicación con familias.
- Ritmo comercial y puesta en marcha: el escalamiento  $30 \rightarrow 80 \rightarrow 110 \rightarrow 130$  prioriza aprendizaje organizacional en los primeros meses (ajuste fino de procesos, clase modelo, feedback de familias) y acelera luego de validar el encaje servicio-cliente.
- Canales y acciones de activación: ejecución coordinada de campaña de concientización, acuerdos con colegios, eventos abiertos y derivaciones de familias para alcanzar los objetivos de cada mes.
- Estabilidad operativa: una vez alcanzada la base activa objetivo, se privilegia sostenimiento y calidad (retención, satisfacción y recomendación) por sobre crecimiento inercial.

### Acciones generales de implementación:

- **Campañas digitales** geo-segmentadas para Santa Fe y alrededores, orientadas a los padres, con llamados a clase abierta o encuentro informativo.
- **Acciones con colegios**, presentaciones para familias y presencia en ferias/actividades locales para reforzar confianza y alcance territorial.
- **Voceros y testimonios** en medios tradicionales y una **línea de concientización** sobre la importancia de la educación financiera infantil, coherente con el propósito social del proyecto.
- **Seguimiento simple** (email/WhatsApp + llamado) para convertir interesados en altas y sostener la base activa con foco en satisfacción y recomendaciones.

A continuación, se muestra en dos tablas el plan de activación mensual en cantidad de alumno y en cantidad de dinero como ingresos por ventas.



Maestría en  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Acreditada y categorizada A (Res. CONEAU 129-2020)  
Reconocimiento oficial y validez nacional del título (Res. ME 2198/19)

Plan de activación mensual en cantidad de alumnos

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Altas	30	80	110	130									
Base activa total	30	110	220	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350

Tabla 2: elaboración propia.

Plan de activación mensual en pesos (\$)

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Altas*	900.000	2.400.000	3.300.000	3.900.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Base activa total			7.700.000	12.250.000	12.250.000	12.250.000	12.250.000	12.250.000	12.250.000	12.250.000	12.250.000	12.250.000	12.250.000
ingresos por ventas	<b>900.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>11.000.000</b>	<b>16.150.000</b>	<b>12.250.000</b>								

(\*) consideramos una inscripción de \$30.000.- y una cuota mensual de \$ 35.000.-

Nota: este valor ha sido ajustado para ser consistente con los demás valores recabados con posterioridad

Tabla 3: elaboración propia.



## 6.2 Ingresos por ventas

Como se desarrolló en el apartado anterior, se ha establecido un plan de acción de captación progresiva que busca alcanzar una base estable de 350 alumnos mensuales a partir del tercer mes de operación. Este volumen fue definido no como una simple proyección, sino como un objetivo operativo alcanzable, sustentado en la propuesta de valor, la estrategia de marketing y la capacidad instalada prevista. La combinación de estas variables permite diseñar un escenario comercial consistente, sobre el cual se estiman los ingresos mensuales del emprendimiento.

Los ingresos proyectados surgen de multiplicar la cantidad de alumnos activos en cada mes por el valor actualizado de la cuota mensual. Como se explicó en el apartado anterior, este valor fue ajustado a precios corrientes (como precio promedio de las actividades extracurriculares como por ejemplo inglés o deportes) al momento del análisis financiero para mantener la coherencia con los costos relevados y evitar distorsiones en el flujo de caja. La estrategia de precios parte de la información obtenida en la encuesta, lo que garantiza que el precio propuesto se encuentra dentro del umbral de aceptación de los padres consultados.

A partir de esta estimación se construyó la tabla de activación mensual expresada en cantidad de dinero. La misma permite observar el comportamiento mensual de altas de clientes y la evolución acumulada de la base activa, lo cual multiplicado por el precio establecido de la cuota mensual y sumando la cuota inscripción cuando corresponde, nos muestra el flujo de ingresos brutos mensuales.

Este paso permite avanzar hacia los siguientes componentes del análisis: a continuación, se verificará la capacidad operativa para atender 350 alumnos simultáneos; luego se presentará el relevamiento de costos y estructura operativa prevista; y finalmente, se expondrá el flujo de fondos resultante del cruce entre ingresos y egresos del proyecto.

### 6.3 Análisis de la capacidad

Con el objetivo de validar la factibilidad del plan de ingresos y garantizar que la infraestructura propuesta pueda responder adecuadamente a la demanda estimada, se realizó un análisis detallado de la capacidad operativa de la academia. Este ejercicio permite corroborar que el volumen proyectado de alumnos —350 estudiantes por semana— es alcanzable sin comprometer la calidad educativa ni generar cuellos de botella en la organización interna.

El modelo contempla clases semanales de dos horas de duración para cada alumno, organizadas en grupos de 10 estudiantes, tanto en modalidad presencial como virtual. Esta configuración no solo favorece una enseñanza más personalizada y dinámica, sino que también permite un uso eficiente del espacio físico y los recursos humanos disponibles. A continuación, se presenta una representación visual que sintetiza esta estructura operativa de forma clara y accesible.

A continuación, se presenta un ejemplo ilustrativo de distribución horaria semanal, que demuestra cómo es posible brindar clases a 350 estudiantes entre lunes y viernes, combinando turnos presenciales y virtuales de manera eficiente.

		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total
Aula 1	16 a 18 hs	10	10	10	10	10	50
	18 a 20 hs	10	10	10	10	10	50
Aula 2	16 a 18 hs	10	10	10	10	10	50
	18 a 20 hs	10	10	10	10	10	50
	Virtual 1	10	10	10	10	10	50
	Virtual 2	10	10	10	10	10	50
	Virtual 3	10	10	10	10	10	50
							<b>350</b>

Tabla 4: elaboración propia.



# CAPACIDAD OPERATIVA



Capacidad total:  
350 alumnos por semana

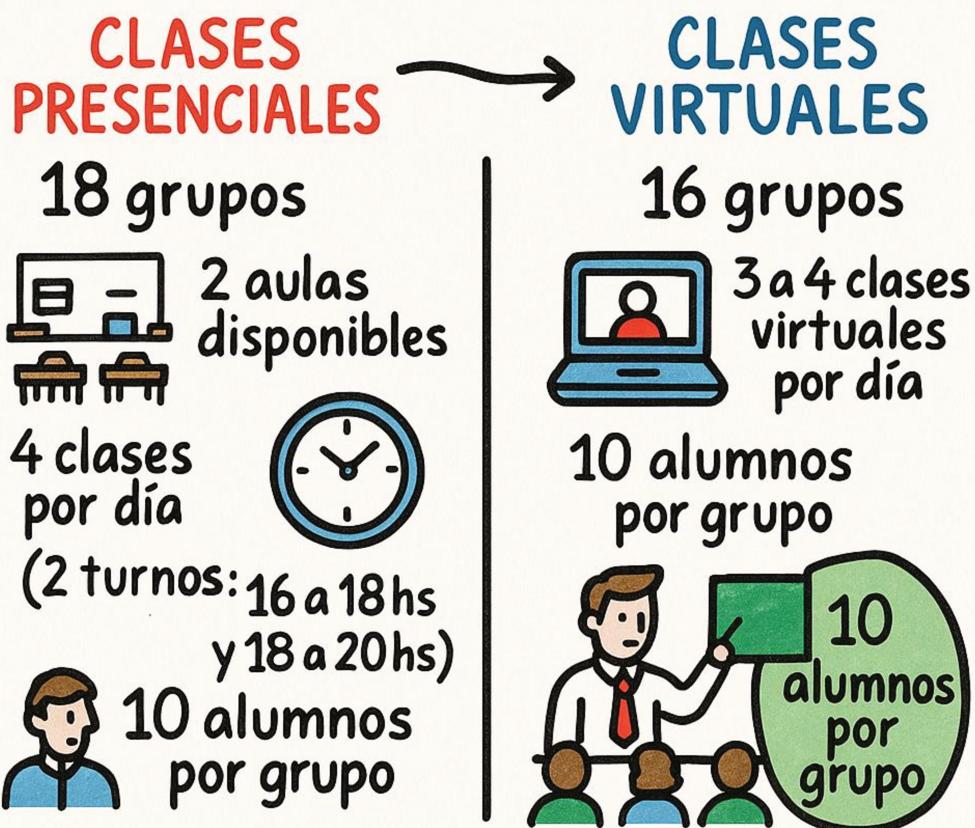


Imagen 7: ilustrativa elaboración propia mediante IA.

## 6.4 Inversión inicial

La inversión inicial estimada para la puesta en marcha asciende a **\$ 31.600.000**, según el relevamiento detallado de los distintos rubros necesarios para su funcionamiento. Se han contemplado tres grandes áreas de inversión:

1. Adecuación del inmueble
2. Equipamiento y mobiliario
3. Desarrollo del producto educativo y estrategia de lanzamiento.

Dentro de la adecuación edilicia se incluyen gastos como el contrato de alquiler, la instalación de sistemas de climatización, cortinas, alarma, y un bicicletero para fomentar el acceso sustentable. En cuanto al equipamiento, se ha previsto la compra de mobiliario completo para dos aulas, la recepción y el área de cocina, asegurando condiciones cómodas tanto para los alumnos como para el personal. Finalmente, se consideraron inversiones clave vinculadas al diseño del contenido pedagógico, la capacitación de los facilitadores, la adquisición de materiales didácticos y la implementación de un plan de marketing integral, que incluye desde la estrategia hasta los gastos publicitarios de lanzamiento y el diseño gráfico de la identidad visual de la academia. Todo ello se plasma en la siguiente tabla:

		Mes 0
	Gastos de contrato de alquiler	3.000.000
Adecuación del inmueble		
	Instalación de 4 aires acondicionado	5.000.000
	Cortinas para dos ventanas grandes	600.000
	Bicicletero para la vereda	200.000
	Alarma	300.000
Equipamiento y muebles		
	Cocina: microondas y heladera	700.000
	recepción: mostrador, living de espera	1.500.000
	Aulas (x2): 11 sillas, mesa, rack, cañón y computador	4.400.000
	Conexión de los servicios	200.000
	Impuestos	200.000
Desarrollo y lanzamiento		
	Diseño del plan de contenido (producto)	3.000.000
	Manual de capacitación para los facilitadores	1.000.000
	Elementos necesarios para las clases	500.000
	Plan de marketing	2.000.000
	Gastos publicitarios lanzamiento	5.000.000
	Diseño gráfico y cartelería, folletería	3.000.000
	Elementos de marketing	1.000.000
		<b>31.600.000</b>

Tabla 5: elaboración propia.

Cabe aclarar que los valores presentados en la tabla fueron obtenidos a partir de un relevamiento de precios realizado por la autora, consultando diversas fuentes accesibles al público, tales como Mercado Libre, páginas web de proveedores y cotizaciones informales. Por lo tanto, no se trata de presupuestos oficiales ni de cotizaciones formales, sino de una estimación orientativa que permite proyectar los costos iniciales de manera razonable para el análisis de viabilidad económica. Esta metodología responde a la naturaleza exploratoria del trabajo y resulta suficiente para cumplir con los objetivos propuestos en este estudio.

## 6.5 Relevamiento de costos

Al igual que en el caso de la inversión inicial, el relevamiento de los costos fijos y variables se realizó mediante averiguación directa por parte de la autora del trabajo. Para mantener la consistencia metodológica y garantizar la validez de las estimaciones, todas las consultas y registros de precios se efectuaron dentro del mismo mes, minimizando así el impacto de la inflación que caracteriza al contexto económico actual del país.

A efectos de una mejor organización y análisis, se ha dividido el estudio de costos en dos grandes categorías: **costos fijos**, aquellos que se mantienen constantes independientemente de la cantidad de alumnos, y **costos variables**, que dependen del nivel de actividad o cantidad de inscriptos. A continuación, se presenta la tabla correspondiente a los costos fijos mensuales, la cual incluye todos los ítems identificados como necesarios para el funcionamiento sostenido de la academia, aún en condiciones de mínima demanda.



# Maestría en **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Acreditada y categorizada A (Res. CONEAU 129-2020)

Reconocimiento oficial y validez nacional del título (Res. ME 2198/19)



Maestría en  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Acreditada y categorizada A (Res. CONEAU 129-2020)  
Reconocimiento oficial y validez nacional del título (Res. ME 2198/19)

Impuestos												
Municipales												
Provinciales												
Nacionales												
Muebles y útiles												
Librería	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Impresiones	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Otros gastos												
Limpieza	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
Otros gastos	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Asesores contables y legales	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Total	5.040.000	5.040.000	5.040.000	5.040.000	5.040.000	5.040.000	5.040.000	5.040.000	5.040.000	5.040.000	5.040.000	5.040.000

Tabla 6: elaboración propia.



Como puede observarse, los costos fijos ascienden a \$5.040.000 mensuales. Esta cifra contempla rubros tales como alquiler, sueldos y cargas sociales, servicios, marketing, suscripciones, limpieza, asesoramiento contable y legal, entre otros. Todos estos gastos son considerados indispensables para garantizar la operación básica del emprendimiento y, por lo tanto, se mantendrán constantes en el horizonte proyectado de doce meses.

En lo que respecta a los **costos variables**, se ha seguido el mismo procedimiento que en los apartados anteriores: un relevamiento propio, realizado en el mismo período que los demás componentes financieros, con el objetivo de garantizar coherencia y evitar distorsiones producto del contexto inflacionario.

Dentro de esta categoría, el ítem más significativo identificado es el costo asociado a las horas de los facilitadores, tanto en modalidad presencial como virtual. Si bien podrían existir otros costos variables menores —como materiales complementarios, refrigerios o impresiones puntuales— se ha optado por no incluirlos en esta instancia, por no representar un impacto significativo en el flujo general del proyecto.

Para estimar el costo variable mensual, se partió del plan de activación progresiva de la demanda descripto en el apartado anterior. Dicho plan prevé alcanzar una matrícula mensual de hasta 350 alumnos, distribuidos en grupos de 10, con una clase semanal de dos horas cada uno. A partir de estos datos, se definió la cantidad de horas de clase necesarias por mes, considerando el número de grupos activos y la carga horaria requerida para cada uno.

El valor de la hora de clase fue fijado internamente en función del posicionamiento deseado del negocio. Este importe busca resultar atractivo para los perfiles profesionales que se aspira a convocar en las búsquedas, según los requerimientos establecidos en el perfil del facilitador adjunto. Además, se prevé un proceso de selección que incluye la presentación de antecedentes y una evaluación de conocimientos, garantizando así la idoneidad del recurso humano.

A continuación, se presenta la tabla de costos variables estimados para los doce meses de operación, donde se detalla la progresión del nivel de actividad mensual (en cantidad de horas de clase) y su correspondiente implicancia económica, discriminando entre facilitadores presenciales y virtuales.



Maestría en  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Acreditada y categorizada A (Res. CONEAU 129-2020)

Reconocimiento oficial y validez nacional del título (Res. ME 2198/19)

<b>Costos variables</b>	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Horas de clases totales	0	0	176	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Costo variable presencial	0	0	1320000	2100000	2100000	2100000	2100000	2100000	2100000	2100000	2100000	2100000	2100000
Costo variable virtual	0	0	880000	1400000	1400000	1400000	1400000	1400000	1400000	1400000	1400000	1400000	1400000
Costo variable total	0	0	2.200.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000

Tabla 7: elaboración propia.



Maestría en  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Acreditada y categorizada A (Res. CONEAU 129-2020)  
Reconocimiento oficial y validez nacional del título (Res. ME 2198/19)



Como se puede observar en la tabla, los costos variables comienzan a registrarse a partir del mes 2, dado que ese es el momento en el que está previsto el inicio efectivo de las clases. Los meses 0 y 1 corresponden al período de preparación e instalación del proyecto, durante el cual no se desarrollan actividades académicas. El costo variable mensual total, una vez alcanzado el nivel operativo esperado, asciende a \$3.500.000, resultante de la suma de los honorarios por horas de facilitadores presenciales y virtuales. Este monto representa el principal costo variable del proyecto, dado que otros componentes como refrigerios o materiales de apoyo no generan un impacto económico significativo en esta etapa y no han sido considerados en este cálculo.

### **Selección y contratación de facilitadores**

A fin de cubrir la carga horaria proyectada con perfiles acordes a los objetivos pedagógicos y presupuestarios del proyecto, se desarrollará un proceso de convocatoria abierto dirigido a jóvenes entre 21 y 30 años, preferentemente estudiantes a partir de tercer año de carreras de Ciencias Económicas o jóvenes profesionales recién graduados. Ver “Anexo 2: modelo de convocatoria aspirantes facilitadores”.

La propuesta consiste en una modalidad de trabajo freelance, con una carga horaria flexible de 2 a 3 días por semana, pudiendo optar por clases presenciales en sede o virtuales desde el hogar. La remuneración base ofrecida será de \$15.000 por hora presencial y \$10.000 por hora virtual, con posibilidad de acceder a bonificaciones por desempeño, vinculadas al progreso de sus grupos en los desafíos de conocimiento propuestos por el equipo académico de la institución. Este esquema permite alinear los intereses de los facilitadores con los objetivos de aprendizaje de la academia, promoviendo el compromiso y la mejora continua.

## Volviendo a los costos

En síntesis, el análisis detallado de los costos fijos y variables ha permitido dimensionar con precisión los requerimientos económicos para el funcionamiento operativo de la academia, tanto en su etapa de lanzamiento como en su desarrollo mensual. Esta estimación integral, basada en valores de mercado relevados en el mismo período para mantener consistencia en un contexto inflacionario, será la base para construir el escenario económico proyectado que se presenta a continuación, con fines exclusivamente exploratorios.

## 6.6 Escenario económico proyectado

Este apartado tiene por objetivo presentar una simulación económica preliminar, elaborada a partir del análisis de las principales variables del modelo de negocio: la evolución esperada de la demanda, la estructura de costos fijos y variables, y los ingresos proyectados. Si bien no se trata de un flujo de fondos formulado detalladamente, se ha procurado construir un escenario realista y coherente que permita evaluar la viabilidad del proyecto en su primer año de operaciones.

Para la elaboración de este modelo, se tomaron como base los valores relevados en el análisis de mercado, en la estimación de la demanda (sección 6.2) y en los apartados de inversión inicial y estructura de costos (secciones 6.4 y 6.5). La herramienta utilizada fue una planilla de cálculo Excel, donde se organizaron mes a mes los ingresos y egresos del primer año, contemplando la progresiva activación de las actividades según el plan de implementación previsto.

En cuanto a los ingresos, se parte de un precio promedio de venta actualizado de acuerdo a la estimación de costos y fijado en \$35.000 por alumno mensual y una cuota inscripción anual de \$30.000. La proyección contempla un crecimiento paulatino en la cantidad de alumnos, partiendo de una base de 88 en el mes 3, hasta alcanzar 350 alumnos en el mes 6, número que representa el máximo de capacidad operativa estimada de la academia. Esta meta se sostiene hasta el final del primer año. La evolución de la demanda ha sido planteada como un objetivo alcanzable, apoyado en el plan de marketing, la campaña de concientización y las alianzas institucionales ya mencionadas.

En cuanto a los egresos, se integran los costos fijos mensuales, detallados anteriormente, y los costos variables asociados a la contratación de facilitadores, calculados

en función de la cantidad de horas necesarias para cubrir los grupos activos en cada mes. El modelo contempla, además, una inversión inicial en el mes 0, destinada a la adecuación edilicia, adquisición de equipamiento y desarrollo del producto educativo.

El siguiente gráfico presenta la evolución proyectada de los ingresos y egresos mes a mes durante el primer año operativo. Puede observarse cómo, luego de los primeros meses de instalación y activación del servicio, el modelo alcanza su equilibrio económico a partir del mes 9, generando a partir de allí un excedente mensual sostenido.



**Maestría en  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Acreditada y categorizada A (Res. CONEAU 129-2020)

Reconocimiento oficial y validez nacional del título (Res. ME 2198/19)

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Costo variable total	0	0	2200000	3500000	3500000	3500000	3500000	3500000	3500000	3500000	3500000	3500000	3500000
Costos totales	31.600.000	5.040.000	7.240.000	8.540.000	8.540.000	8.540.000	8.540.000	8.540.000	8.540.000	8.540.000	8.540.000	8.540.000	8.540.000
Ingresos por ventas	900.000	2.400.000	11.000.000	16.150.000	12.250.000	12.250.000	12.250.000	12.250.000	12.250.000	12.250.000	12.250.000	12.250.000	12.250.000
Necesidad de fondos	-30.700.000	-2.640.000	3.760.000	7.610.000	3.710.000	3.710.000	3.710.000	3.710.000	3.710.000	3.710.000	3.710.000	3.710.000	3.710.000
Resultado acumulado	<b>-30.700.000</b>	<b>-33.340.000</b>	<b>-29.580.000</b>	<b>-21.970.000</b>	<b>-18.260.000</b>	<b>-14.550.000</b>	<b>-10.840.000</b>	<b>-7.130.000</b>	<b>-3.420.000</b>	<b>290.000</b>	<b>4.000.000</b>	<b>7.710.000</b>	<b>11.420.000</b>

Tabla 8: elaboración propia.



Como se aprecia en la tabla, el mes 0 presenta una fuerte inversión inicial de \$31.600.000 correspondiente a la puesta en marcha de la academia. A esto se suma una necesidad de fondos operativos adicional en los primeros dos meses, lo que determina una necesidad total de capital de trabajo estimada en \$33.340.000 antes de comenzar a generar excedentes operativos.

A partir del mes 3, con el ingreso de los primeros alumnos y el aumento progresivo de la matrícula, los ingresos superan los costos operativos. Este punto de inflexión permite una recuperación sostenida del capital invertido, alcanzando el equilibrio financiero en el mes 9, con un resultado acumulado levemente positivo de \$290.000. El recupero completo se consolida hacia fin de año, acumulando un resultado favorable de \$11.420.000 en el mes 12.

Este análisis preliminar muestra que el proyecto, si bien requiere una inversión inicial significativa, logra generar resultados positivos en el primer año de operación, permitiendo recuperar la inversión en un plazo de 10 meses desde el inicio de actividades. Esto sugiere una buena viabilidad económica y financiera, siempre que se cumplan las metas de activación y retención establecidas en los apartados anteriores. El excedente generado a partir del segundo semestre habilita además la posibilidad de reinversión, expansión o mejora del servicio.

## Conclusión

El análisis completo de ingresos, costos y flujo de fondos proyectado permite concluir que el modelo de negocio propuesto no solo es factible desde el punto de vista operativo, sino también económicamente viable en un plazo razonable. La inversión inicial resulta significativa, pero se recupera en el transcurso del primer año gracias a una estructura de costos eficiente y una capacidad instalada ajustada a la demanda esperada. A partir del mes 9 se generan excedentes que fortalecen la sostenibilidad del proyecto. En este contexto, resulta clave definir las fuentes de financiamiento adecuadas que permitan cubrir la etapa inicial sin comprometer la independencia operativa ni la flexibilidad del modelo. Este aspecto se desarrolla en el siguiente apartado.

## Bonus: Oportunidades de expansión y diversificación

Más allá del modelo base analizado en este trabajo, la infraestructura y los recursos de la academia ofrecen interesantes oportunidades de crecimiento futuro. En particular, la capacidad ociosa durante las mañanas, las primeras horas de la siesta y los días sábados abre la posibilidad de generar nuevas líneas de productos y servicios educativos, optimizando así el uso de las instalaciones y ampliando las fuentes de ingreso.

Entre las alternativas consideradas se encuentran: el diseño de cursos a medida para adultos interesados en fortalecer sus finanzas personales; propuestas de capacitación in company para empresas; la organización de talleres intensivos durante fines de semana; y el desarrollo de una app lúdica que complemente el aprendizaje fuera del aula, ofreciendo a los estudiantes desafíos interactivos y seguimiento personalizado. Estas extensiones no solo mejoran la rentabilidad del proyecto, sino que también fortalecen su valor social y su potencial escalabilidad.

Estas iniciativas, si bien no forman parte del escenario financiero actual, constituyen un potencial de expansión relevante para fases posteriores, que podrá ser evaluado junto a los inversores interesados en acompañar el crecimiento de la academia.

## **7 Identificar fuentes de financiamiento.**

Dado que la proyección financiera desarrollada en el capítulo anterior muestra una necesidad total de fondos de \$33.340.000 para cubrir la inversión inicial y el déficit operativo de los primeros meses, se vuelve indispensable contar con fuentes de financiamiento que garanticen el lanzamiento y consolidación del proyecto sin sobresaltos.

La principal fuente prevista para cubrir este requerimiento será el aporte de capital de inversores privados, interesados en participar del desarrollo de un modelo educativo innovador, con potencial de crecimiento escalable y alto impacto social. Este capital inicial permitirá financiar no solo la adecuación del inmueble, el equipamiento y el desarrollo de producto, sino también sostener los costos fijos y variables durante los primeros meses, hasta alcanzar el punto de equilibrio proyectado hacia el mes 10.

La propuesta contempla un esquema de participación societaria o de retorno financiero con beneficios a convenir, que asegure a los inversores una combinación entre rentabilidad esperada y respaldo operativo, basada en el diseño sólido del modelo de negocios, la validación del producto en terreno y la capacidad del equipo promotor. En fases posteriores, también se considera la posibilidad de recurrir a convocatorias de fondos públicos de fomento a la educación o el emprendedurismo, o bien explorar alianzas estratégicas con universidades o instituciones educativas que acompañen la expansión del proyecto.

En ese sentido, la defensa de este trabajo será presentada bajo un formato de pitch comercial, con el objetivo concreto de captar el interés de posibles inversores entre los oyentes del jurado y asistentes invitados. Esta estrategia no solo permitirá validar el modelo frente a expertos, sino también poner en práctica una dinámica real de vinculación emprendedora.

## 8 Revisión de los objetivos y Conclusiones finales

Al comenzar este trabajo se propuso como objetivo general el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una academia de educación financiera destinada a niños y jóvenes. A lo largo de este proyecto se han alcanzado de forma satisfactoria todos los objetivos planteados, tanto generales como específicos, tal como se detalla a continuación.

En primer lugar, se realizó un análisis contextual y diagnóstico de la problemática, donde se pudo constatar —a partir de fuentes oficiales y estudios específicos— el bajo nivel de educación financiera en la población argentina. Esta debilidad se traduce en comportamientos poco saludables en materia de finanzas personales y limita la autonomía económica de las personas desde edades tempranas. Esta necesidad dio fundamento a la propuesta.

En segundo lugar, se identificó el segmento de mercado al cual se dirige la propuesta, utilizando herramientas como la segmentación de Lambin, y se complementó con una encuesta estructurada que permitió relevar el interés real del público objetivo. Los resultados obtenidos aportaron información valiosa para validar la demanda y determinar la disposición a pagar.

Como tercer objetivo, se logró diseñar una propuesta educativa concreta, diferenciada y escalable, que combina la presencialidad con la modalidad virtual, y cuenta con una planificación operativa detallada que permite alcanzar una capacidad de 350 alumnos mensuales. Además, se propuso un plan de acción comercial inicial, con estrategias de marketing y posicionamiento para facilitar la activación del negocio en su etapa temprana.

Finalmente, desde el punto de vista económico-financiero, se cumplió con el objetivo de estimar de manera razonable la inversión inicial, los costos fijos y variables, y se desarrolló una proyección de ingresos y egresos que permitió construir un flujo de fondos detallado a 12 meses. A partir de estos datos se verificó que el negocio es financieramente viable, logrando recuperar la inversión inicial en 10 meses, y generando excedentes a partir de ese momento.

En suma, el proyecto no solo alcanzó los objetivos previstos, sino que además permitió identificar oportunidades de desarrollo futuro mediante la diversificación de productos y la incorporación de herramientas digitales, consolidando una base sólida para la sostenibilidad del emprendimiento a mediano y largo plazo.

## Conclusiones finales

A lo largo del presente trabajo se ha desarrollado un modelo de negocio innovador y con fuerte compromiso social: una academia de educación financiera destinada a niños y jóvenes. Desde el planteo inicial del problema —la baja alfabetización financiera en Argentina, particularmente en edades tempranas— hasta el diseño concreto del servicio y su validación económica, se abordaron todos los aspectos clave que hacen de esta propuesta una iniciativa necesaria, oportuna y viable.

La importancia de este proyecto se fundamenta no solo en su valor educativo, sino también en su capacidad de generar un impacto profundo y duradero en las futuras generaciones. Brindar herramientas para comprender el valor del dinero, planificar, ahorrar y tomar decisiones informadas, no solo mejora las perspectivas individuales, sino que contribuye a una ciudadanía más activa, consciente y empoderada. En este sentido, la propuesta se enmarca como una solución concreta a una de las líneas estratégicas impulsadas en el ámbito regional e internacional: la inclusión financiera a través de la educación.

La encuesta realizada durante el desarrollo del proyecto permitió validar empíricamente el interés del público objetivo, identificando un segmento claro de padres y madres —especialmente de niveles socioeconómicos medios y altos— dispuestos a invertir en este tipo de formación extracurricular para sus hijos. Este dato no solo respalda la viabilidad comercial del emprendimiento, sino que aporta legitimidad social y demuestra la oportunidad de mercado existente.

Desde el punto de vista económico, el análisis realizado muestra proyecciones altamente favorables: con una inversión inicial estimada en \$31.600.000 y un diseño de costos cuidadosamente relevado, la propuesta permite alcanzar el punto de equilibrio en tan solo 10 meses, logrando recuperar la inversión inicial y generando resultados positivos a partir del mes 11. Estas cifras demuestran que se trata de un negocio rentable, de baja complejidad operativa, y con alto potencial de escalabilidad.

Además, el modelo se diseñó desde el inicio con una estructura flexible que permite su expansión futura. Se identificaron franjas horarias y capacidad ociosa que podrían destinarse a nuevos productos dirigidos a públicos adultos, talleres especiales para empresas y el desarrollo de herramientas digitales como una app lúdica que complementa el aprendizaje fuera del aula. Esta visión de crecimiento progresivo abre nuevas fuentes de ingresos y afianza la sostenibilidad del proyecto en el largo plazo.

En conclusión, se trata de una propuesta educativa innovadora, socialmente relevante y económicamente sólida, que responde a una necesidad actual con una solución concreta, validada y con fuerte proyección de futuro.



Imagen 8: ilustrativa elaboración propia mediante IA.

## 9 Referencias

- Kotler P., Kartaj Marketing 5.0. LID Editorial empresarial, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2022.
- Osterwalder & Pigneur A. and Pigneur Y. Bussines Model Generation. John Willey & Sons, Inc. Haboken, New Jersey, 2010.
- Lambin J., Galluci C., Sicurello C. Dirección de Marketing. Mc Graw Hill, México, 2009.
- <https://www.oecd.org/>
- <https://abcenfinanzas.com.ar/>
- <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/educacion-financiera-como-ensenarle-a-los-ninos-sobre-dinero-ahorro-e-inversion/>
- Encuesta de medición de capacidades financieras en Argentina. Año 2017
- <https://cpcesfe1.org.ar/24789/finanzas-la-educacion-financiera-de-los-jovenes-cuanto-saben-sobre-ahorro-inversion-y-billeteras-digitales/>
- <https://junior.org.ar/nosotros/>
- Plan Nacional de Educación Financiera 2022
- Estrategia Nacional de Educacion fiancieria 2020
- <https://globalmoneyweek.org>
- <https://www.argentina.gob.ar/cnv>
- CYFI - Home ([childfinanceinternational.org](http://childfinanceinternational.org))

## Anexo I: modelo de encuesta

### La Encuesta

Al responder este cuestionario, estarás contribuyendo al avance de mi trabajo de tesis: "Generación de un modelo de negocios para una empresa de servicios de educación financiera para niños". Los datos serán tratados de forma anónima y la encuesta es de rápida respuesta. Para poder participar, es necesario que tengas hijos entre 9 y 17 años.

1. ¿Cuántos hijos tiene? Por favor, indique la edad de cada hijo.
  
2. ¿Qué significa la educación financiera para usted? ¿Tiene conocimientos al respecto? Si / No
  
3. ¿Consideras importante la educación financiera para los niños? Por favor, califica su importancia en una escala del 1 al 10, donde 10 es "muy importante" y 1 es "nada importante".
  
4. ¿Cree que las escuelas abordan adecuadamente la educación financiera?
  
5. En caso de responder "NO", ¿por qué motivo considera que no se aborda adecuadamente?
  
6. Al momento de decidir capacitar a su hijo en educación financiera, ¿qué aspectos evalúa como más importantes? Por favor, seleccione todos los que apliquen:

La calidad del contenido educativo / Dictado de clases virtual / Dictado de clases presencial / El costo del programa / La duración y carga horaria del curso

7. ¿Qué temas debería abordar un programa de educación financiera para niños según su opinión? Por favor, seleccione todos los que considere importantes:

Ahorro y presupuesto personal / Conceptos básicos de inversión / Uso responsable de tarjetas de crédito / Cómo manejar una cuenta bancaria / Entender el valor del dinero y cómo se gana / Conceptos de préstamos y deudas / Emprendimiento y creación de negocios / Comprensión del mercado y economía básica / Planificación financiera a largo plazo

8. ¿Cuánto tiempo debería durar el curso en su totalidad? Por favor, seleccione la opción que considere más adecuada: 1 año / 2 años / Continuo con niveles progresivos / Otro (especifique): \_\_\_\_\_
  
9. ¿Cuál sería la mejor frecuencia semanal para las clases? (Por ejemplo: 2 veces por semana, 1 vez por semana, otras)
  
10. ¿Preferiría un enfoque virtual, presencial o híbrido para la educación financiera de su hijo?
  
11. ¿Qué aspectos valora más a la hora de elegir una institución para la educación financiera de sus hijos? (Por ejemplo: cuota, ubicación, horarios, prestigio del plantel, otros)
  
12. Se está considerando en la ciudad el diseño de una propuesta educativa de este tipo ¿Estaría usted dispuesto a contratar este servicio? En caso de responder "NO", ¿por qué motivo?
  
13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por una capacitación en educación financiera para sus hijos con una carga horaria de 2 horas semanales de forma presencial? Opciones de respuesta: Hasta 20.000, entre 20.001 y 25.000, más. de 25.001)
  
14. ¿Cómo preferiría recibir información sobre la educación financiera para sus hijos?
  
15. Datos de los padres: Edad, nivel de instrucción y ocupación.

## Anexo 2: Convocatoria a facilitadores académicos

### **Convocatoria abierta – Facilitadores freelance (presencial y virtual)**

La Academia de Educación Financiera para Jóvenes abre la convocatoria para la incorporación de facilitadores que deseen formar parte del equipo académico durante el primer año de funcionamiento.

#### **Perfil requerido:**

- Edad: entre 21 y 30 años.
- Formación: estudiantes avanzados (desde 3er año) o graduados recientes de carreras vinculadas a las Ciencias Económicas (Contador Público, Administración, Economía, Finanzas).
- Habilidades deseables: buena comunicación, afinidad con grupos de adolescentes, interés en temas de educación financiera, compromiso y actitud proactiva.
- Modalidad: presencial (en sede) o virtual (desde el hogar).

#### **Condiciones de trabajo:**

- Modalidad freelance, sin relación de dependencia.
- Carga horaria: 2 a 3 días por semana, en franjas de 2 horas por clase.
- Contratación por hora dictada, a través de:
  - **Factura de servicios** (monotributo).
  - **Convenio de pasantía universitaria** (en análisis, sujeto a acuerdos institucionales).

**Honorarios ofrecidos:**

- \$15.000 por hora dictada presencialmente.
- \$10.000 por hora dictada virtualmente.
- **Bonificaciones adicionales por desempeño** grupal, según evaluación en desafíos de conocimiento promovidos por el equipo académico.

**Proceso de selección:**

- Postulación mediante formulario web (fecha de apertura a confirmar).
- Envío de CV, breve carta de motivación y disponibilidad horaria.
- Examen de conocimientos básicos de economía y finanzas.
- Entrevista con el equipo de coordinación.