

Escuela de Negocios
Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | *Executive MBA*

Propuesta comercial y operativa para la demanda actual de cuidado infantil temporal

Autoría: Venier, Matías

Año: 2016

¿Cómo citar este trabajo?

Venier, M. (2016) "*Propuesta comercial y operativa para la demanda actual de cuidado infantil temporal*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14262>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

Propuesta comercial y operativa para la demanda actual de cuidado infantil temporal

Universidad Torcuato Di Tella - EMBA 14

***Propuesta comercial y operativa para la
demanda actual de cuidado infantil temporal***

Matías Venier

Plan de Negocio / Tesis

Junio 2016

a Ana, Valentín y Flor por acompañarme siempre.

INDICE TEMATICO

INDICE TEMATICO	4
Palabras Clave	7
INTRODUCCION.....	8
1. El servicio	9
1.1. Modalidad del servicio	9
1.2. Observaciones sobre alternativas.....	10
1.3. Modelo conceptual del servicio	11
1.4. Marco general de la industria	12
1.5. Intensidad Competitiva – Modelo de las Fuerzas de Porter.....	12
1.6. Modelo de las fuerzas de Porter completo.....	13
2. MARKETING.....	15
2.1. Declaración de Posicionamiento.....	15
2.2. Mercado Potencial	15
2.3. Valor del mercado potencial:	16
2.4. Plan de Marketing	20
2.4.1. Análisis del consumidor	21
2.4.2. Análisis del mercado	23
2.4.3. Revisión de la competencia	23
2.5. Campaña y principales acciones	24
2.5.1. Descripción de las acciones:	24
2.5.2. Inversión inicial	25
2.6. Visión	26
2.7. Misión.....	26
2.8. Valores.....	26
2.9. Marca.....	27
3. PLAN OPERACIONAL	28
3.1. Localización.	28

3.1.1.	Consideraciones generales	28
3.1.2.	Ubicación del primer espacio.	29
3.2.	Procedimientos operativos.	29
3.2.1.	Proceso de registro de usuarios.....	31
3.2.2.	Proceso de acceso y control	31
3.3.	Diseño de locales.....	33
3.4.	Modelo de franquicia	34
3.5.	Características de los Servicios.....	35
3.6.	Control de calidad del servicio	36
3.6.1.	Método de los cinco GAPS (Brechas).....	37
3.6.2.	Método P-chart.....	38
3.7.	Indicadores de Performance	40
3.8.	Análisis de Demanda	41
3.8.1.	Demanda esperada.....	41
3.8.2.	Capacidad horaria vs Demanda esperada	42
3.8.3.	Estimación de la demanda año 1 y 2	43
3.8.4.	Previsión de la demanda (Demand Forecasting)	43
4.	PLAN ORGANIZACIONAL	44
4.1.	Forma legal.....	44
4.2.	Organigrama.....	44
4.3.	Equipo fundador.....	45
4.4.	Definición de puestos y responsabilidades	45
4.4.1.	Desarrollo del capital humano.....	45
4.4.2.	Personal Necesario.	46
5.	VALUACIÓN Y RESULTADO.....	48
5.1.	Calculo de la tasa de descuento – WACC.....	48
5.2.	Valor Actual Neto de la Inversión	49
5.3.	Resultado.....	50
5.3.1.	Cuadro de resultados diferencial.....	52
5.4.	Resultado alternativo	53

5.4.1.	Cálculo de la tasa de descuento alternativa WACC2	53
5.4.2.	Calculo del WACC alternativo.	53
5.4.3.	Calculo del VAN alternativo.	53
5.5.	Inversión inicial.....	54
5.5.1.	Gastos administrativos	54
5.5.2.	Gastos en Regalías	54
5.5.3.	Gastos de desarrollo IT	54
5.5.4.	Equipamiento inicial	55
6.	CONCLUSIONES.....	57
7.	Anexos y Referencias	58
7.1.	Anexos	58
7.2.	Referencias.....	62

Palabras Clave

Cuidado Infantil – Entretenimiento – Ocio – Seguridad – Calidad

INTRODUCCION

Este documento presenta una solución comercial y operativa para la inquietud planteada en la Tesis “Situación de la demanda actual del cuidado infantil temporal” (Kuperman, 2016), en donde se demuestra la necesidad de un servicio de cuidado infantil temporal de calidad que esté orientado a los padres y a los niños con una propuesta dinámica y atractiva.

Teniendo en cuenta la problemática presentada respecto a la necesidad y las barreras de entrada halladas en las encuestas realizadas, donde se pudo determinar la necesidad de este nuevo servicio, se busca presentar una solución que supere dichas barreras culturales al presentar herramientas tecnológicas suplementarias al servicio que sirvan de complemento esencial para el mismo, sumadas a la propuesta lúdica / educativa dinámica diseñada para cada edad en particular.

Se proyecta la solución comercial con la creación de una nueva alternativa para el cuidado infantil, las soluciones operativas para la implementación, las propuestas de comunicación y marketing para el lanzamiento del servicio, el plan organizacional y la estructura necesaria y por último la valuación del negocio propuesto.

Se tuvieron en consideración las observaciones extraídas de las encuestas exploratorias y los grupos focales que arrojaron los resultados volcados en dicha tesis con un estudio detallado del mercado del cuidado y entretenimiento infantil. Explorando además las inquietudes de los padres que requieren el cuidado de sus hijos para realizar actividades de su interés.

Queda demostrada la necesidad existente en el mercado local de un servicio de calidad que se adapte a las necesidades de la sociedad argentina actual, contemplando además las costumbres e inquietudes expuestas por los participantes de las encuestas de validación de mercado.

Con estas consideraciones se ha diseñado un nuevo concepto en cuidado temporal infantil orientado a niños de 0 a 14 años con una propuesta dinámica y atractiva que permite a los padres realizar actividades de su interés mientras sus hijos se encuentran al cuidado de profesionales especializados.

1. El servicio

1.1. Modalidad del servicio

El servicio se ofrecerá como un servicio de cuidado y entretenimiento temporal infantil. Será brindado en espacios exclusivos diseñados para el cuidado de los niños con diferentes sectores definidos y separados por grupos de edades.

Los espacios están acondicionados especialmente para niños y preadolescentes (0 a 14 años) en espacios de alto tránsito (ej: shoppings, gimnasios) con segmentación por edad.

Los padres registraran al usuario previo al ingreso al espacio eligiendo alguna de las diferentes opciones de membresía ofrecidas, diseñadas de acuerdo a las preferencias planteadas en las encuestas exploratorias.

El cuidado de los niños es brindado por especialistas capacitados quienes se encargan de dividir por edades y asignar actividades especialmente diseñadas para cada grupo de acuerdo a las pautas fijadas por la dirección de contenidos.

El uso de la tecnología es fundamental para ayudar a sobrellevar las barreras planteadas por los potenciales clientes, luego del ingreso y mientras permanece en el espacio, cada usuario es monitoreado mediante dispositivos de seguridad que pueden ser observados online por los padres en tiempo real en todo momento.

Se trata de un concepto nuevo que no tiene un precedente igual en el país. Si bien existen servicios comparables y algunas experiencias aisladas que podrían tomarse como posible sustituto, no hay en la actualidad un servicio que brinde la solución integral para el cuidado infantil y que esté socialmente adaptado a las costumbres y exigencias del mercado local.

La propuesta está orientada a padres del segmento ABC1 con hijos/as de 0 a 14 años que hoy no tienen una alternativa de confianza disponible para el cuidado temporal de sus hijos y buscan un lugar confiable, seguro, limpio y con una propuesta lúdica/educativa dinámica.

Se trata de un sector del mercado con muchas necesidades insatisfechas (según el focus group realizado, el 29,4% deja a sus hijos al cuidado del personal doméstico cuya única tarea no es el cuidado de los niños) en el cual los padres o bien se turnan para actividades de ocio personal al llegar del trabajo, le quitan tiempo a su actividad laboral (potencial pérdida de productividad), recurren a familiares y/o amigos e incluso extienden el uso de la empleada doméstica para lograr obtener 1 o 2 horas para sí.

Según datos del censo 2010 para la CABA, contemplando las comunas 12 y 13, el mercado potencial es de 50.000 usuarios (de 0 a 14).

El servicio se encuadraría en una nueva industria a desarrollar que derivaría del establecimiento entre entretenimiento y educación.

A pesar de ser un nuevo concepto en entretenimiento temporal infantil, se podría en principio agrupar dentro de la industria del entretenimiento aunque la propuesta de valor no es ser simplemente un “pelotero” sino una propuesta educativa acorde para cada niño.

Tampoco pretende ser un sustituto a las instituciones de educación formal, ya que el objetivo es presentar el servicio como un complemento de instrucción con contenido dinámico, y que sea atractivo para los usuarios (hijos) y conveniente para los clientes (padres). Se busca lograr que los usuarios soliciten ir a los espacios diseñados para ellos.

Los clientes usarían este servicio para poder disfrutar actividades que en la actualidad no pueden realizar con sus hijos (ej: ir al gimnasio, cine, cenar, salidas, etc.).

1.2. Observaciones sobre alternativas.

A diferencia de las otras alternativas disponibles para el cuidado de los niños, con esta modalidad de servicio se ofrece la posibilidad de realizar actividades en diferentes horarios, sin estar atado a un horario diario fijo como es el caso de las guarderías tradicionales.

Analizando las alternativas disponibles en la sociedad actual, se encuentran infinidad de situaciones que no son del todo favorables para el desarrollo de actividades de esparcimiento o de ocio.

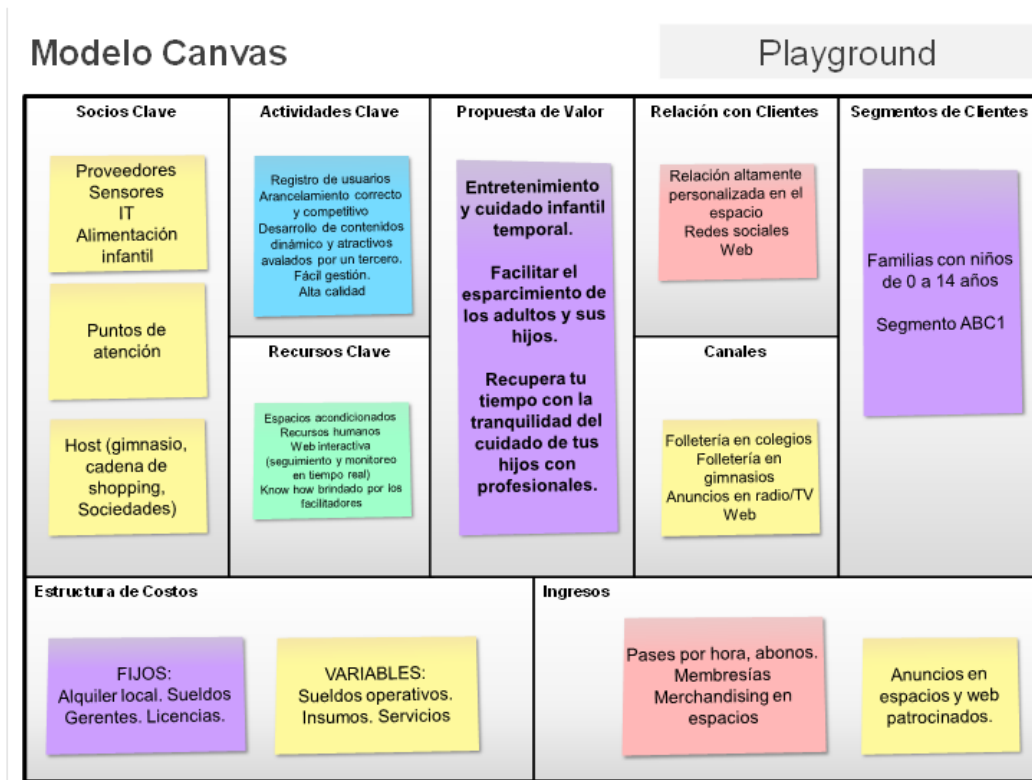
Al presentarse el servicio con una amplia disponibilidad horaria, respecto al cuidado de Babysitter, la ventaja es la de un servicio sin restricciones de duración de la estadía y con el agregado de contenido especialmente diseñado para cada grupo etario. Las propuestas de valor de las babysitters se ubican en lo más rudimentario según se observó en las exploraciones: mirar televisión, jugar con tabletas y eventualmente algún cuento a la hora de dormir. En términos de capacitación la mayoría son estudiantes secundarios o universitarios junior que realizan esta actividad como un complemento a su ingreso principal o como un ingreso mínimo, sin contar con una capacitación o habilidades especiales para realizar esta labor.

Claramente la sobrecarga laboral que recae sobre las empleadas de casas particulares atenta contra la calidad y continuidad en las tareas cotidianas para las cuales están contratadas específicamente. Disponer de este servicio facilita a las familias poder bajar la carga de responsabilidades sobre las empleadas de casas particulares, además del riesgo de litigio y contingencias relacionadas al cuidado de los niños.

Podríamos considerar a los clubes (barriales/competitivos/formativos) cómo un competidor en el cuál podríamos considerar: propuesta de valor, personal capacitado, sociabilización y bienestar físico. Ahora bien, para niños de menos de 10-12 años los padres deben estar presentes en el sitio, trasladarlos y en general no realizan actividad física o recreativa durante ese lapso, siendo más que una solución, una carga adicional de tareas para los padres y otra actividad para coordinar entre parejas y familias.

1.3. Modelo conceptual del servicio

Para una mejor interpretación del servicio propuesto, se utiliza el modelo Canvas de análisis de negocios, el que contempla todos los factores relacionados al negocio, ya sean internos como externos.



1.4. Marco general de la industria

Los Centros de Entretenimiento como propuesta comercial y desde el punto de vista de la inversión y del proyecto, se diferencian claramente por parámetros tales como: Espacios Cubiertos o Abiertos, Tipo de público a captar. Segmentado por edades ó grupos de interés, Tipo de atracciones y juegos, Vinculación física con otras áreas.

Partiendo de estas características se puede identificar las singularidades de cada caso y agruparlos en los diferentes tipos. Para este servicio se tienen en cuenta los **Centros de Entretenimiento Infantiles**.

Referencias: <http://notas.taccone.com.ar/centros-de-entretenimientos/>

Referencias: <http://www.aapa.com.ar/>

El servicio podría situarse en la industria del entretenimiento dentro de los Centros de Entretenimiento Infantiles, reuniendo algunas de las características de estos centros, y agregando una propuesta lúdica / educativa de valor.

1.5. Intensidad Competitiva – Modelo de las Fuerzas de Porter.



1.6. Modelo de las fuerzas de Porter completo.

Potenciales Entrantes:

Los centros comerciales o grandes tiendas pueden adoptar la idea como un servicio propio que se ofrezca a los clientes directamente.

Si bien no sería algo que se pueda implementar en su totalidad con el mismo concepto, principalmente por la limitante de la variedad de centros comerciales donde no habría una coherencia entre ellos, y el servicio sería diferente en cada caso.

Poder de los Proveedores:

No hay un proveedor único de la tecnología necesaria para el control electrónico de la permanencia en los locales, ni tampoco para el control por cámaras y acceso remoto a las mismas. No obstante ello, una vez configurado el sistema para un proveedor en especial, se deberá prestar atención a la compatibilidad con productos de distintos proveedores para evitar la dependencia con un solo proveedor.

Se debe contemplar como proveedor, los acuerdos con las cadenas de entretenimiento como Disney o Discovery Kids, ya que estos acuerdos son claves para el proyecto por el respaldo que brindan y por la variedad en las propuestas para los diferentes grupos etarios.

Otro proveedor importante es el del sistema de registro de los clientes, que debe llevar el registro online y mantenerlo disponible para todas las sucursales (en una segunda etapa). Si bien es un punto importante, no se trata de un sistema muy complejo de la administración.

Poder de los clientes:

Los clientes son el punto más importante, porque deben ser convencidos de las ventajas de este nuevo concepto.

Las alternativas disponibles limitan de alguna forma el poder de los clientes a la hora de elegir entre las diferentes opciones, ya que como se ha explicado anteriormente, no son comparables en el espectro completo del proyecto por diferencias en la disponibilidad o continuidad y la flexibilidad que ofrece Playground.

Productos Sustitutos:

Los productos o más bien servicios sustitutos son:

- Familiares y amigos
- Niñeras
- Personal doméstico no dedicado exclusivamente

Por el tipo de servicio ofrecido en Playground, se encuentra a los sustitutos posibles con limitaciones en la comparación de servicio, disponibilidad, flexibilidad y prestaciones.

Se debe tener en cuenta que la primera opción como sustituto que tiene en cuenta el cliente, según lo recopilado por nuestras encuestas de mercado y Focus Groups, son los familiares y amigos. En este punto es importante entender los puntos favorables de este sustituto, para hacer foco en la propuesta de entretenimiento y educativa para que sea atractiva para las diferentes edades, con e objetivo de lograr la preferencia por parte de los usuarios.

Rivalidad Competitiva:

Al no haber una competencia directa en el mismo rubro, si bien hay sustitutos posibles, no se espera una rivalidad competitiva que pueda derivar en una guerra de precios o en competencia por el mercado potencial de Playground.

2. MARKETING

2.1. Declaración de Posicionamiento

Para Madres y Padres que necesitan un momento personal de esparcimiento / ocio.

PLAYGROUND es el Centro de entretenimiento y cuidado infantil

Que te permite reanudar tus actividades preferidas.

Porque está convenientemente ubicado y disponible cuando lo necesitás.

Esto significa que podés tener nuevamente un tiempo para vos con la tranquilidad de que tus hijos están cuidados por profesionales.

2.2. Mercado Potencial

Mercado potencial CABA - Extraído del Censo 2010 y del sitio de GCBA

Según datos del censo 2010 para la CABA, contemplando las comunas 12 y 13, el mercado potencial es de 50.000 usuarios (de 0 a 14).

Teniendo en cuenta los datos del Censo que dan indicación del nivel socioeconómico, separado por Comunas dentro de CABA, se observan las poblaciones de la comunas 12 correspondiente a los barrios de Coghlan, Saavedra, Villa Urquiza y Villa Pueyrredon, y la Comuna 13 para los barrios de Núñez, Belgrano y Colegiales, por tratarse de las más cercanas a la zona de influencia en la etapa inicial del proyecto que se ubicaría en el Shopping DOT BAIRES.

El mercado potencial para esta zona es de 50.000 usuarios en edades de 0 a 14 años.

Referencias: <http://www.censo2010.indec.gov.ar/>

Propuesta comercial y operativa para la demanda actual de cuidado infantil temporal

Cuadro P12-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población en viviendas particulares por tipo de cobertura de salud, según sexo y grupo de edad. Año 2010

Sexo y grupo de edad	Población en viviendas particulares	Tipo de cobertura de salud				No tiene obra social, prepaga o plan estatal
		Obra Social (*)	Prepaga a través de obra social	Prepaga sólo por contratación voluntaria	Programas y planes estatales de salud	
Total	2.830.816	1.264.720	615.487	410.278	40.269	500.062
0-4	164.856	55.670	43.029	22.255	3.046	40.856
5-9	155.135	58.150	38.472	20.249	3.050	35.214
10-14	148.648	59.662	31.484	18.432	3.535	35.535
15-19	165.432	67.101	31.243	21.215	3.679	42.194
20-24	223.881	85.890	44.673	27.998	3.373	61.947
25-29	242.588	90.691	60.117	30.967	2.760	58.053
30-34	244.349	92.401	70.815	31.822	2.556	46.755
35-39	211.695	79.713	61.103	29.695	2.460	38.724
40-44	177.097	69.991	46.894	25.812	2.303	32.097
45-49	168.100	71.138	40.220	25.540	2.860	28.342
50-54	167.861	72.954	37.841	26.867	2.710	27.489
55-59	156.542	68.234	34.219	27.882	2.553	23.654
60-64	151.864	77.499	26.968	29.164	1.995	16.238
65-69	124.732	77.878	16.457	22.994	904	6.499
70-74	103.717	72.179	10.959	17.062	723	2.794
75-79	90.077	65.646	8.881	13.064	823	1.663
80 y más	134.242	99.923	12.112	19.260	939	2.008
Varones	1.304.115	561.328	289.711	186.453	17.826	248.797
0-4	84.013	28.042	22.082	11.298	1.661	20.930
5-9	78.761	29.529	19.530	10.186	1.450	18.066
10-14	75.763	30.381	16.265	9.200	1.848	18.069
15-19	82.158	33.447	15.351	10.801	1.785	20.774
20-24	109.521	42.356	21.929	13.061	1.516	30.659
25-29	118.182	46.003	27.545	13.970	1.199	29.465
30-34	117.216	45.327	32.547	14.548	1.102	23.692
35-39	101.823	38.616	28.937	14.003	1.080	19.187
40-44	82.930	32.903	21.420	12.013	828	15.766
45-49	78.894	33.068	19.346	11.703	1.018	13.759
50-54	74.970	32.244	17.154	12.199	1.073	12.300
55-59	69.170	29.821	15.217	12.191	954	10.987
60-64	64.133	27.937	13.007	13.072	1.069	9.048
65-69	52.333	30.682	7.655	9.834	431	3.731
70-74	40.432	27.454	4.401	7.055	285	1.237
75-79	32.957	23.833	3.265	4.968	236	655
80 y más	40.859	29.685	4.060	6.351	291	472
Mujeres	1.526.701	703.392	325.776	223.825	22.443	251.265
0-4	80.843	27.628	20.947	10.957	1.385	19.926
5-9	76.374	28.621	18.942	10.063	1.600	17.148
10-14	72.885	29.281	15.219	9.232	1.687	17.466
15-19	83.274	33.654	15.892	10.414	1.894	21.420
20-24	114.360	43.534	22.744	14.937	1.857	31.288
25-29	124.406	44.688	32.572	16.997	1.561	28.588
30-34	127.133	47.074	38.268	17.274	1.454	23.063
35-39	109.872	41.097	32.166	15.692	1.380	19.537
40-44	94.167	37.088	25.474	13.799	1.475	16.331
45-49	89.206	38.070	20.874	13.837	1.842	14.583
50-54	92.891	40.710	20.687	14.668	1.637	15.189
55-59	87.372	38.413	19.002	15.691	1.599	12.667
60-64	87.731	49.562	13.961	16.092	926	7.190
65-69	72.399	47.196	8.802	13.160	473	2.768
70-74	63.285	44.725	6.558	10.007	438	1.557
75-79	57.120	41.813	5.616	8.096	587	1.008
80 y más	93.383	70.238	8.052	12.909	648	1.536

(*) Incluye PAMI.

Nota: se incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Los datos que aquí se publican surgen del cuestionario ampliado, que se aplicó a una parte de la población. Los valores obtenidos son estimaciones de una muestra y por tanto contemplan el llamado "error muestral".

Para que los usuarios puedan evaluar la precisión de cada una de estas estimaciones se presenta en el Anexo Metodológico una Tabla de Errores Muestrales, junto a ejemplos de cómo debe ser utilizada.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

2.3. Valor del mercado potencial:

Basándonos en los datos del Censo 2010 (www.indec.com.ar) y centrándonos en el análisis poblacional expuesto en los anexos, nos enfocamos en el público ABC1.

En la comuna 12 y 13 (Shopping DOT BAIREs) la cantidad de niños es de 50.000 y el mercado potencial es de **USD 2.000.000** considerando abonos y ponderado por cantidad de afiliados, tomado éste mercado para sólo 2 comunas y un solo espacio del negocio.

Es importante tener en consideración la opción de crecimiento para otras comunas (en CABA) o PBA e interior para los que también contamos con dichos datos y el tamaño del mercado es atractivo para lograr una expansión sostenida luego del recupero de la inversión.

Cuadro P8-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población de 3 años y más en viviendas particulares por utilización de computadora, según sexo y edad. Año 2010

Sexo y edad	Población de 3 años y más en viviendas particulares	Utilización de computadora	
		Sí	No
Total	2.727.786	2.016.683	711.103
3-5	95.297	54.553	40.744
6	31.794	25.623	6.171
7	31.073	26.903	4.170
8	29.944	26.578	3.366
9	30.529	27.950	2.579
10	31.130	28.877	2.253
11	29.321	27.560	1.761
12	29.377	27.819	1.558
13	28.596	27.196	1.400
14	31.056	29.469	1.587
3-5	95.297	54.553	40.744
6-10	154.470	135.931	18.539
11-14	118.350	112.044	6.306
15-19	165.364	155.207	10.157
20-24	223.974	202.505	21.469
25-29	242.873	215.486	27.387
30-34	243.238	213.120	30.118
35-39	211.299	178.948	32.351
40-49	345.790	276.299	69.491
50-59	325.832	236.473	89.359
60-69	274.998	157.215	117.783
70-79	192.493	62.341	130.152
80 y más	133.808	16.561	117.247

Notas: se incluye a las personas viviendo en situación de calle.

El título del presente cuadro "Población de 3 años y más en viviendas particulares por utilización de computadora, según sexo y edad. Año 2010", difundido en febrero 2012, reemplaza al título "Población de 3 años y más en hogares particulares por utilización de computadora, según sexo y edad. Año 2010", publicado en agosto 2011.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Propuesta comercial y operativa para la demanda actual de cuidado infantil temporal

Cuadro P48-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Mujeres de 14 años y más por cantidad de hijos e hijas nacidos vivos y promedio de hijos por mujer, según grupo de edad. Año 2010

Grupo de edad	Mujeres de 14 años y más																	Promedio de hijos por mujer (*)	
	Cantidad de hijos e hijas nacidos vivos																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
Total	1.311.472	506.169	244.427	328.440	148.243	48.103	17.363	7.498	4.311	2.185	1.985	669	531	290	131	55	34	38	1,3
14	14.873	14.669	115	30	59	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(¹)
15-19	83.274	78.329	4.122	688	110	56	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(¹)
20-24	114.360	93.202	15.495	4.352	1.012	137	49	33	29	23	27	-	1	-	-	-	-	-	0,3
25-29	124.406	86.104	23.451	10.316	3.174	900	212	77	58	39	50	-	13	12	-	-	-	-	0,5
30-34	127.133	59.996	32.477	23.497	7.455	2.253	774	320	157	105	83	5	2	1	8	-	-	-	0,8
35-39	109.872	32.393	27.630	31.871	11.673	3.740	1.326	586	308	138	114	10	10	58	12	-	-	-	1,4
40-44	94.167	21.002	20.280	31.477	13.456	4.425	1.695	735	554	259	130	88	32	21	2	-	-	-	1,7
45-49	89.206	18.052	17.791	29.490	14.881	5.100	1.946	848	551	255	178	49	32	13	14	4	2	-	1,9
50-54	92.891	17.968	30.766	16.069	6.135	2.174	1.160	638	268	249	67	86	55	49	3	4	2	-	2,0
55-59	87.372	15.026	15.921	29.818	16.043	6.178	2.247	938	516	267	201	101	44	24	24	2	2	-	2,0
60-64	87.731	14.649	15.519	30.339	17.355	5.964	1.986	848	389	229	215	92	76	41	1	2	6	20	2,0
65-69	72.399	13.315	12.433	26.052	13.229	4.150	1.401	481	327	209	205	94	48	44	3	6	-	2	1,9
70-74	63.285	12.107	11.196	23.493	10.838	3.394	1.139	501	196	155	114	48	82	17	2	2	1	-	1,8
75-79	57.120	11.020	10.801	21.637	9.223	2.439	988	328	238	109	137	29	31	24	4	3	0	-	1,8
80 y más	93.353	16.337	19.888	34.634	13.266	4.253	1.416	645	350	129	282	86	26	26	12	13	10	-	1,8

(¹) Cociente entre la cantidad de hijos e hijas nacidos vivos y la cantidad de mujeres.
 (²) Estimación menor a 0,1.

Nota: se incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Los datos que aquí se publican surgen del cuestionario ampliado, que se aplicó a una parte de la población. Los valores obtenidos son estimaciones de una muestra y por tanto contemplan el llamado "error muestral".

Para que los usuarios puedan evaluar la precisión de cada una de estas estimaciones se presenta en el Anexo Metodológico una Tabla de Errores Muestrales, junto a ejemplos de cómo debe ser utilizada.

El total de hijos/as obtenido por la suma de categorías del presente cuadro puede diferir con el total consignado en el cuadro P49, en razón de la aplicación del factor de expansión sobre un gran número de categorías y su consiguiente efecto de redondeo.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Cuadro P6E-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población de 14 años y más ocupada por máximo nivel de instrucción alcanzado, según sexo y rama de actividad económica agrupada, Año 2010

Sexo y rama de actividad económica agrupada (*)	Máximo nivel de instrucción alcanzado											
	Sin instrucción		Primario		Secundario		Superior no universitario		Superior universitario		Completo	
	Incumplido	Completo	Incumplido	Completo	Incumplido	Completo	Incumplido	Completo	Incumplido	Completo	Incumplido	Completo
Total	1.587.770	9.389	41.278	139.561	194.700	349.928	75.132	139.452	252.347	385.996		
(A) Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	5.082	8	89	223	422	880	151	409	759	912		
(B) Minería y canteras	2.003	1	5	42	42	194	56	130	341	1.241		
(C) Industria extractiva	135.041	1.594	5.725	19.128	24.174	38.795	5.065	7.026	17.362	19.171		
(D) Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2.660	3	77	157	390	756	112	169	549	441		
(E) Suministro de agua, alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento	8.066	192	770	1.794	1.559	1.489	104	129	481	1.544		
(F) Construcción	47.015	406	1.860	5.866	6.935	9.039	1.276	2.005	6.040	13.588		
(G) Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	244.464	1.799	5.715	21.047	38.014	75.649	13.772	16.894	41.190	30.394		
(H) Transporte y almacenamiento	84.171	375	2.258	12.603	19.611	23.875	3.804	4.395	10.638	6.611		
(I) Alojamiento y servicios de comidas	53.834	485	2.163	6.910	11.812	14.380	3.196	4.381	7.213	3.284		
(J) Información y comunicación	88.192	63	186	893	2.716	11.495	4.333	9.763	23.155	35.588		
(K) Actividades financieras y de seguros	67.640	82	177	1.111	2.966	11.086	2.838	4.035	14.489	30.855		
(L) Actividades inmobiliarias	38.497	197	1.181	5.048	4.758	8.514	1.700	2.589	6.778	5.731		
(M) Actividades profesionales, científicas y técnicas	95.444	176	506	1.597	4.519	7.867	2.073	4.392	14.398	59.988		
(N) Actividades administrativas y servicios de apoyo	157.351	728	3.387	14.279	20.136	40.603	9.551	12.760	33.187	22.721		
(O) Administración pública y defensa; planes de seguro social obligatorio	105.612	424	2.329	8.491	12.196	27.139	5.188	9.623	19.026	20.994		
(P) Enseñanza	139.133	266	1.264	3.732	5.538	20.293	10.465	36.925	21.188	39.446		
(Q) Salud humana y servicios sociales	149.975	428	1.889	6.893	8.279	19.677	4.765	13.311	18.352	76.668		
(R) Artes, entretenimiento y recreación	26.122	57	131	820	2.607	6.361	2.148	4.174	5.333	4.449		
(S) Otras actividades de servicios	46.680	331	2.132	7.265	9.706	12.346	1.632	2.971	4.822	5.271		
(T) Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico; actividades de los hogares como productores de bienes o servicios para uso propio	63.097	1.507	8.552	19.254	14.142	13.672	1.390	1.380	1.984	1.234		
(U) Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales	269	-	-	10	23	10	-	9	39	171		
(Z) Rama de actividad ignorada	29.422	259	872	2.748	4.155	8.809	1.313	1.792	5.073	4.401		

(*) La información sobre rama de actividad económica fue codificada de acuerdo al Clasificador de Actividades Económicas para Encuestas Sociodemográficas del Mercosur (CAES Mercosur 1.0).

Nota: se incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Los datos que aquí se publican surgen del cuestionario ampliado, que se aplicó a una parte de la población. Los valores obtenidos son estimaciones de una muestra y por lo tanto contemplan el llamado "error muestral". Las estimaciones del total de la población ocupada, desocupada e inactiva que derivan de esa muestra, pueden diferir ligeramente de los datos que surgen del cuestionario básico, aplicado a la totalidad de la población.

Para que los usuarios puedan evaluar la precisión de cada una de estas estimaciones se presenta en el Anexo Metodológico una Tabla de Errores Muestrales, junto a ejemplos de cómo debe ser utilizada.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

2.4. Plan de Marketing

El proceso para establecer el Plan de Marketing está basado en:

- 1- Análisis del consumidor
- 2- Análisis del mercado
- 3- Revisión de la competencia
- 4- Marketing Mix
- 5- Análisis de rentabilidad

2.4.1. Análisis del consumidor

El objetivo es identificar segmentos o grupos dentro de una población que tenga necesidades similares a los potenciales usuarios de Playground.

Con los datos extraídos en las encuestas realizadas por en el estudio Situación de la demanda actual del cuidado infantil temporal (Kuperman, 2016) nos encontramos con la necesidad insatisfecha en la mayoría de los encuestados, que gozan de un buen poder adquisitivo. El 86,1% de los encuestados refirió tener 1 ó 2 hijos de entre 2 a 8 años y el 82,1% de los mismos no pueden hacer las mismas actividades que realizaba antes de tener niños. Las actividades que realizaban no fueron exploradas pues consideramos que indistintamente los potenciales usuarios utilizarían Playground sin discriminar sus actividades (ir al gimnasio, al cine, a un hobby, a leer, a pasear, a cenar).

También la mayoría pagaría por volver a tener algo de tiempo para sí mismo y/o su relación de pareja, lo que nos dio la pauta que el mercado tenía potencialidad, sobre todo cuando estudiamos con detenimiento las respuestas a la pregunta sí dejaría a los hijos al cuidado de un profesional/sí utiliza niñeras. ¿Por qué sí hay necesidad de realizar tareas extra sin los niños sumados a un buen poder adquisitivo no se contratan mayor cantidad de niñeras? He aquí, creemos, la clave del futuro éxito de Playground: buena base de poder adquisitivo, establecer confianza con los padres (el concepto “niñera” no está instalado en nuestro país) y brindar una propuesta de valor superadora.

La pregunta relacionada a sí los usuarios son miembros o no de una cadena de gimnasios (Megatlon, SportClub, Wellness, etc) hace sentido ya que consideramos que el momento de ejercitación sí uno lo realiza fuera del horario laboral requeriría una sucursal de Playground dentro de las cadenas. En sí mismo consideramos que el puntapié inicial tiene que ir de la mano a un acuerdo con dichas cadenas para usar el potencial espacio muerto que tienen en sus locales.

Se comprueba dicho supuesto con varias recorridas a Megatlón, Sportclub, shoppings donde se observa que hay espacios (entre 50-200 m2) en los cuales puede establecerse Playground para comenzar.

Ésta fusión entre área de recreo infantil vs área de recreo adulto funciona en Estados Unidos y Europa hace varios años con muy buenos resultados. Los padres “llevan” a sus niños al gimnasio y mientras ellos se ejercitan los niños están realizando una actividad

lúdico-educativa que permite evitar el contratar una niñera/disponer de un familiar/dejar al otro cónyuge a cargo (“cuando volvés voy yo...” y...nunca sucede).

Establecido éste análisis preliminar nos permitió:

- I. Conocer la necesidad del consumidor
- II. Orientar y definir quién es el usuario (los adultos)
- III. Segmentar las actividades para los niños
- IV. Dirigir la estrategia comercial y de marketing a sectores de buen poder adquisitivo (ABC1)
- V. Detectar la necesidad insatisfecha y el potencial uso del producto

Los focus groups los realizamos durante el verano de 2016 (Diciembre, Enero, Febrero) coordinado por una maestra jardinera (idealmente futura Directora de Contenidos y con 4 grupos separados de 10 adultos combinados (mujeres/hombres). Luego estos participantes fueron incluidos en la segunda encuesta en la cual indagamos sobre: uso de Playground (cuanto, cuando, como), factores clave de éxito (avales de terceros) y valor percibido del producto (valor hora, valor mes, paquetes, promociones).

Interesantes datos podemos analizar sobre los atributos más importantes: seguridad, confianza, limpieza y calidad del personal todos ellos valorizados adecuadamente en el ejercicio financiero de Playground. Más del 75% de los encuestados (n=164) respondió que los avales de terceros son un factor clave de éxito (ejemplo: Sociedad Argentina de Pediatría, de Nutrición, Disney, Discovery Kids, ONG) y que usaría Playground cuando los chicos salen del colegio, por la noche y sobre todo los fines de semana.

Aproximadamente el 90% de los usuarios deja a los niños con familiares y con la empleada (que NO es niñera) para poder realizar actividades lúdicas.

Los datos de los focus groups fueron corroborados con ésta encuesta de salida; encontrando siempre que la propuesta de valor de Playground debe llevar consigo un aval, personal altamente entrenado y segmentación acorde por edad.

2.4.2. Análisis del mercado

Cómo se ha mencionado anteriormente, el mercado local tiene espacio para poder absorber una idea innovadora como Playground. El análisis de mercado adoptará una visión sobre los consumidores potenciales y las tendencias del mercado. Debemos preguntarnos tres cosas que nos ayudarán:

- a. ¿cuál es el mercado relevante?
- b. ¿en qué punto de su ciclo de vida está el producto?
- c. ¿Cuáles son los factores competitivos clave dentro del sector?

El mercado relevante puede parecer pequeño si no lo pensamos adecuadamente y nos enfocamos sólo en los padres de alto poder adquisitivo que quieren ir a los gimnasios solos.

Cambia radicalmente sí partimos de la cantidad de tráfico en shoppings + gimnasio + ubicación que abarque más de un segmento poblacional (allí sumaremos usuarios eventuales que pagarán la tarifa horaria más cara) ó la combinación barrio gastronómico + cines.

2.4.3. Revisión de la competencia

FODA - Posicionamiento

PLAYGROUND

FORTALEZAS

- Contenidos educativos
- Segmentación por edad
- Entrenamiento del personal

DEBILIDADES

- Idiosincrasia local
- Puntos de atención (locales amplios)
- Economía de Escala.

OPORTUNIDADES

- Adicional a servicios preexistentes (gym, cine, shop)
- Membrecía anual
- Segmentación de la clientela de acuerdo a su abono

AMENAZAS

- Centros comerciales usan la idea para ofrecer el servicio como algo propio.

2.5. Campaña y principales acciones

En la etapa previa al inicio de actividades se realizará una campaña de Marketing con el objeto de dar a conocer la marca y el servicio.

La campaña de lanzamiento estará enfocada en el sector descrito anteriormente y se hará por diferentes canales de comunicación.

2.5.1. Descripción de las acciones:

- Campañas en las principales radios según ranking de medición (Pop Radio, LA 100, Radio Disney, Mega, Aspen y Metro)
 - Estas radios tienen gran penetración en el sector deseado, con variación de target entre ellas.
Ver: <http://deradios.com/mediciones/>
Ver: <http://deradios.com/wp-content/uploads/2014/07/2016-marzo-fm.gif>
- Campaña online enfocadas al target descripto.
- Se deberá instalar la marca y generar tráfico al sitio web previo al inicio de operaciones.
 - Mediante Google Adword usando métodos de SEO (Search Engine Optimisation) (Optimización de motores de búsqueda)
Con este método se puede alcanzar al mercado deseado mediante anuncios en una amplia variedad de sitios que utilizan este sistema y muestran anuncios dedicados relacionados con el perfil de cada usuario.
Este tipo de campaña es de alta efectividad por la posibilidad de personalizar los anuncios y ofrecer un tratamiento diferente a los diferentes clientes dependiendo de donde sean captados. Mediante el uso de palabras claves, se ajusta la página de referencia o Landing Page donde se direccionan a los usuarios que se interesan en los anuncios.
 - Campaña con anuncios de Facebook. De similar aplicación al anterior, con mejor segmentación por edad, genero y zona geográfica por la información brindada en el perfil de cada usuario.
Este tipo de anuncios es de muy bajo costo, y si bien no tienen un alto ratio de conversión de cliks, se utiliza para posicionamiento de marca.

En esta primera etapa es clave dar a conocer la marca, y este canal genera familiaridad con la misma por la alta exposición que propone.

- Campaña en Twitter, ídem caso anterior.
- Campaña personalizada en centros comerciales
 - Con promotores/as identificados con la marca, ofreciendo información a los potenciales clientes.
- Campaña de comunicación en el gimnasio para sus usuarios.
 - Se ofrecerá a los clientes de cadenas de gimnasios información detallada del servicio brindado y las condiciones de las promociones disponibles para los abonados.
Nota: (En conversaciones preliminares con autoridades de una de las cadenas más importantes, se nos informó que si bien no disponen de una base de datos con información personal de los afiliados en relación a su entorno familiar, es factible la realización de una campaña que explore este punto y enfoque la acción sobre aquellos miembros que pertenezcan a grupo objetivo.)
- Campaña en diarios zonales.
 - Si bien este canal no es el más efectivo, una pequeña inversión en este medio ayuda a enfatizar la idea de seriedad, seguridad y confianza que se debe transmitir a los potenciales clientes.

2.5.2. Inversión inicial

Se prevé una inversión de Marketing inicial de USD33.000 y un gasto mensual de USD3.300 para el primer año.

Este gasto en Marketing representa el 18% de los ingresos estimados en el primer año. Esto se debe a la necesidad de instalar la marca y captar nuevos clientes.

En los años siguientes, se reduce este porcentaje gradualmente de 6% en el año dos hasta llegar al 2% de los ingresos destinado a Marketing del año cinco en adelante.

Con esta distribución de gastos se prevé un alcance amplio en la etapa inicial, una mejora en la penetración y conocimiento de marca durante el primer año, y un mantenimiento del share de mercado a partir del año dos.

Estos gastos incluyen campañas y el material disponible en locales mediante los acuerdos comerciales.

2.6. Visión

La fijación de una Visión es fundamental para alinear los objetivos de todos los participantes

Nuestra visión es liderar el mercado de entretenimiento infantil temporal creando, innovando y desarrollando un nuevo segmento. Creemos en la capacidad de generación de vínculos virtuosos padre-hijo a través de la recreación independiente.

2.7. Misión

Nuestra misión es proveer servicios lúdico-educativos de calidad para ser la opción preferida para padres que necesiten cuidado infantil temporal de calidad y seguridad, mientras los adultos realizan actividades recreativas individuales.

2.8. Valores

Creemos en la importancia de hacer Playground guiados por los siguientes valores.

Calidad: Hacer las cosas extraordinariamente bien

Colaboración: Hacer las cosas en equipo con diversidad e inclusión.

Integridad: Aplicando en cada acción elevados estándares éticos.

2.9. Marca



PLAYGROUND

Fundamentos de elección de marca PLAYGROUND para este proyecto.

La elección de la marca se realizó luego de una serie de ejercicios de relación del concepto con ideas afines y nombres que puedan resultar familiares a los potenciales clientes. La idea de Playground surge con el fin de identificar el concepto con un lugar de juegos, diversión y esparcimiento.

La identificación de la marca con un parque de juegos resulta positiva para el proyecto. Si bien el nombre en inglés puede representar una barrera para la identificación de la marca por la dificultad en la pronunciación y comprensión o relación con el servicio brindado, creemos que dado el mercado al que se apunta en el proyecto, esta barrera no debería presentar una complicación significativa.

Si bien no ha sido el estudio de preferencia de marca el foco en los grupos focales que se han realizado para el proyecto, al ser consultados los potenciales clientes encuestados respecto al nombre Playground como opción, se observó una buena aceptación general, sin producirse mayores inconvenientes para comprender el concepto relacionado al nombre.

Además Playground está identificado con Disney Junior (foco 2-8 años), los padres inmediatamente asocian Playground con la propuesta de entretenimiento del canal de TV y la radio.

Previo al lanzamiento del servicio, y antes de iniciar las campañas de comunicación, se deberá hacer un estudio más exhaustivo de la marca, percepción de los clientes, posibles conflictos lingüísticos, barreras de comprensión, etc.

3. PLAN OPERACIONAL

El plan operacional es una pieza clave en el proyecto dada la importancia de prestar un servicio de calidad y que la experiencia supere las expectativas en cada visita y sea uniforme a través del tiempo.

3.1. Localización.

La elección de la ubicación del primer espacio Playground está basada en la concentración de población del sector ABC1 en CABA, siendo las comunas 12 y 13 las más indicadas para el primer espacio.

Para la elección del lugar se consideraron los factores que pueden ser atractores de clientes que están instalados en el DOT: Locales comerciales, Patio de Comidas, Cines, Gimnasios, Supermercado, Oficinas comerciales.

Además se tienen en cuenta la ubicación y accesibilidad al centro comercial. Si bien en hora pico el acceso por Av. Gral. Paz o por Panamericana presentan un alto volumen de vehículos, el acceso desde las comunas 12 y 13 no utiliza estas arterias por la ubicación. El acceso se hace por calles o avenidas menos congestionadas que no dificultarían la llegada. Además, al contar con estacionamiento incluido dentro del centro comercial, presenta una alternativa ideal para el servicio propuesto.

Se evaluó además de esta alternativa la opción de instalar el espacio en una zona comercial como podría ser el centro de Belgrano. Si bien es una opción viable e interesante, encontramos que muchas de las barreras culturales como ser la confianza y seguridad, son más fáciles de abordar dentro de un centro comercial, y no en una zona de alto tránsito y densidad de población.

3.1.1. Consideraciones generales

La instalación de los espacios debe ser en centros atractores de clientes, donde la necesidad de este servicio es mayor por la diversidad de las actividades disponibles para los clientes.

Teniendo en cuenta este punto importante, se estudian las diferentes opciones disponibles en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Se busca principalmente espacios dentro de los centros comerciales, accesibles a gimnasios, cines y actividades recreativas y de esparcimiento.

Algunas de las opciones evaluadas:

- Convenio con Megatlon / Sport Club en centros comerciales como DOT y Alto Palermo.
- Convenio en Paseo Alcorta, Solar de la Abadía, Las Palmas de Pilar.
- Se prevé un esquema de franquicias para expandir alcance y cobertura, controlando el contenido para unificarlo entre sucursales.

3.1.2. Ubicación del primer espacio.

La ubicación ideal para el primer espacio es dentro del centro comercial DOT, ubicado en Vedia 3626, Cdad. Autónoma de Buenos Aires. Este centro comercial situado cerca de la intersección de Av. Gral. Paz y Aut. Panamericana, posee las características ideales descritas en el punto anterior.

El centro comercial está dividido en cuatro plantas comerciales y tres subsuelos, con una superficie total de 173 000 m², el shopping cuenta con más de 150 locales, Patio de comidas, cines, gimnasios, supermercado, dos patios de comidas, sucursales bancarias y cajeros automáticos.

Además cuenta con más de 2200 cocheras cubiertas.

<http://dotbairesshopping.com/>

3.2. Procedimientos operativos.

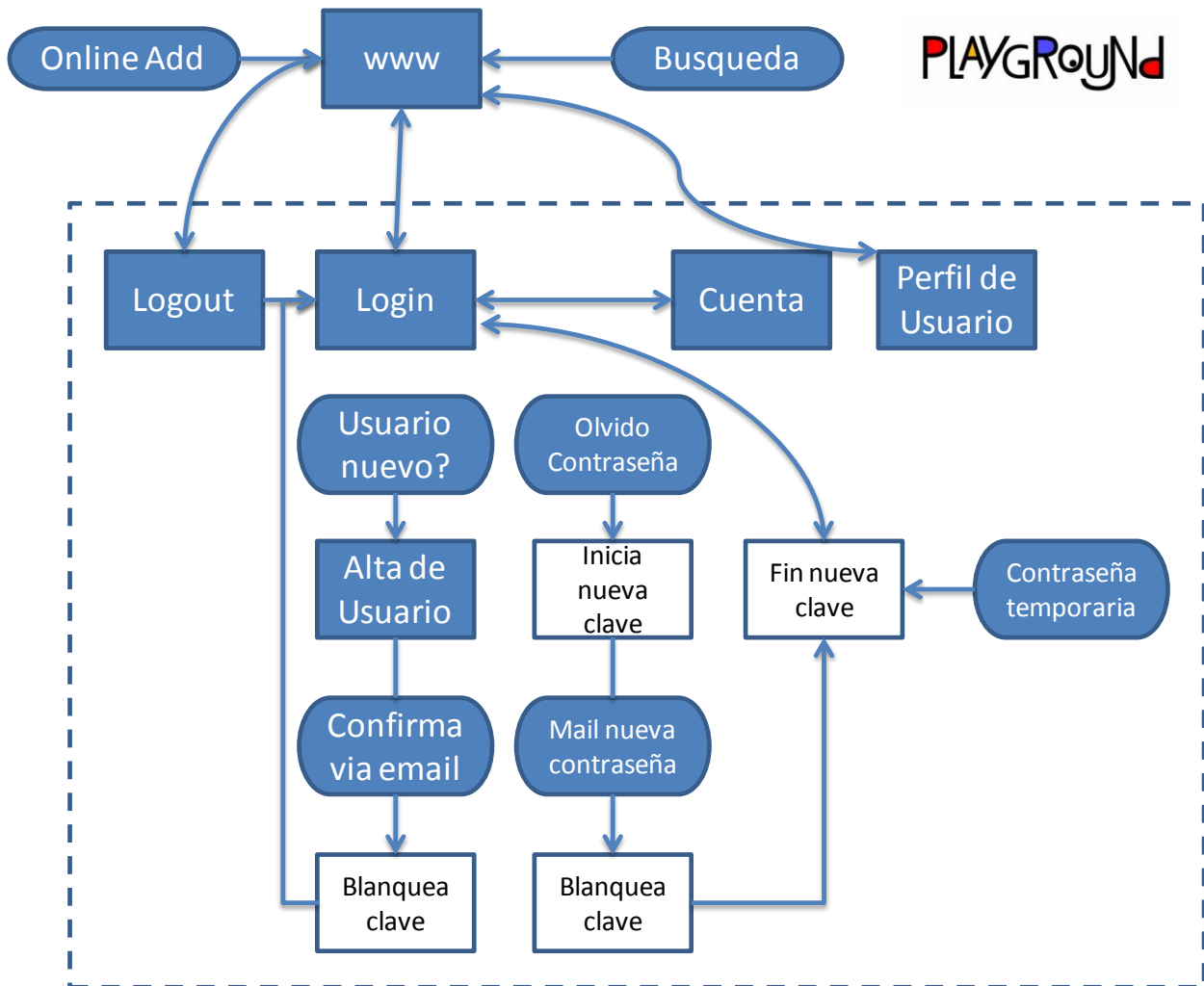
A continuación se describen brevemente los puntos más importantes dentro de la definición de los parámetros operativos.

- Los clientes deberán adquirir una membresía mediante un registro de usuarios, para garantizar seguridad y dar un marco de confianza.
- Este registro se puede hacer online para facilitar el proceso y agilizar la primera visita a los espacios o personalmente en Playground.
- Se utilizan herramientas tecnológicas para proveer información y tranquilidad a los padres.

- Cámaras de seguridad para monitoreo de las actividades con acceso remoto temporario. Al ingresar un niño, se le enviará un link con un acceso activo durante la estadía del niño al un sistema de monitoreo con cámaras en todos los sectores del establecimiento.
- Sistema de control de acceso y salida mediante tags (pulseras electrónicas con sistema RFID). Cada niño será provisto en su ingreso de una pulsera especial y codificada, que será vinculada en ese momento a la persona responsable que lleve al niño. Una vez finalizada la visita, se retira en el check out.
- Comunicación mediante mensajería instantánea en caso necesidad con los padres (email, WhatsApp, SMS, etc).
- En cada visita se hace una prueba del método de comunicación preferido por cada padre para garantizar el correcto funcionamiento del mismo.
- El personal a cargo del cuidado de los niños, estará capacitado para dar pronta respuesta en caso de accidentes, contando con un servicio de Emergencia en caso de ser necesario.
- Ofrecer un Gift Shop interno a Disney / Discovery (o similar) dentro del salón para incentivar la participación de ellos y que haya demanda por parte de los niños.
- Los docentes ofrecerán los contenidos educativos para la adquisición de habilidades por parte de los usuarios de acuerdo a la edad de segmentación.
- Los facilitadores serán capacitados en el desarrollo de habilidades, y nuevas tendencias en educación.
- Certificación de calidad por normas ISO.

3.2.1. Proceso de registro de usuarios

Se describe el proceso de registro de usuarios, ya sea vía web en los locales, ya que se utiliza una base de datos de clientes única con acceso online.



3.2.2. Proceso de acceso y control

Descripción del proceso de ingreso y salida de los espacios Playground.

El siguiente cuadro, muestra el diagrama de flujo de los pasos para el ingreso, medidas de seguridad y salida de los espacios.

Ingreso: Acceso al local del adulto acompañado del niño, ambos registrados. De no estar registrados se deberá hacer el registro descrito en el punto anterior.

Check-in: Se hace el ingreso al sistema de la visita, indicando los datos de registro del usuario.

Asigna Tag: Se asigna una pulsera de seguridad (ID Tag con sistema RFID) a cada niño.

Link tag: Se relaciona cada pulsera de seguridad con el acceso del padre en ese momento.

Send cam: Se envía al padre el link de acceso al monitoreo temporal de cámaras de seguridad. Este link pierde validez una vez terminada la estadía.

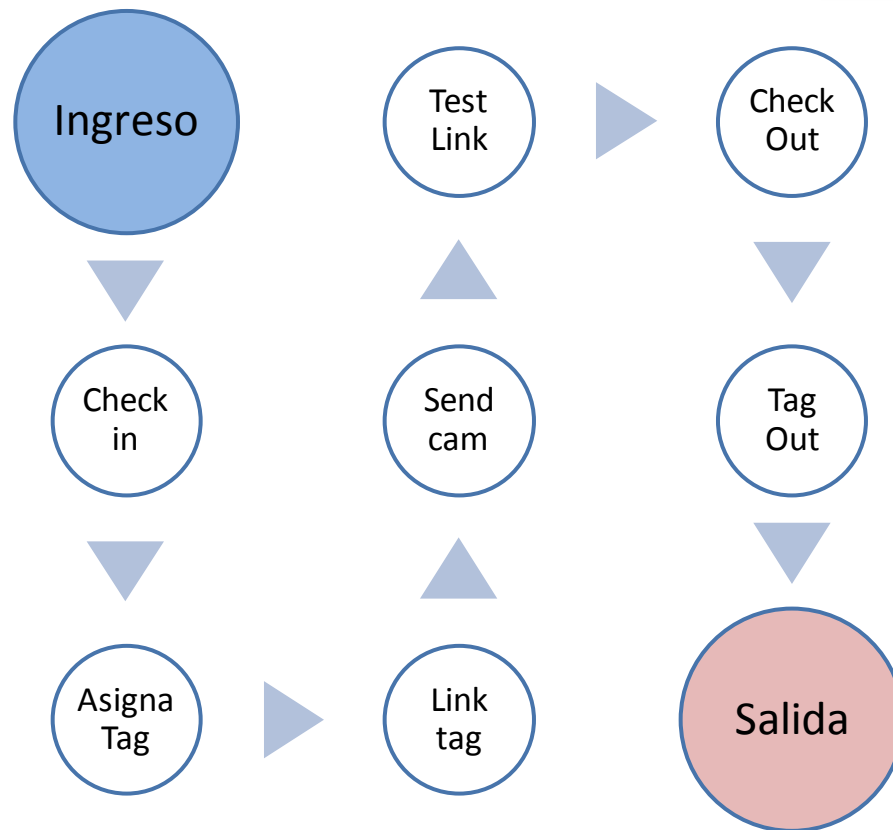
Test Link: Se prueba el método de comunicación seleccionado por el padre en su registro para constatar la vigencia del mismo, en caso de no ser satisfactoria se solicita un método alternativo.

Check Out: En el momento del retiro por parte del padre, se solicitan los datos de las pulseras de seguridad previamente enviados en el proceso Link Tag.

Tag Out: Se retiran las pulseras. En este momento se desvinculan las pulseras con el usuario, y caduca el link de acceso a cámaras.

Salida.

Proceso de Ingreso y Salida



3.3. Diseño de locales.

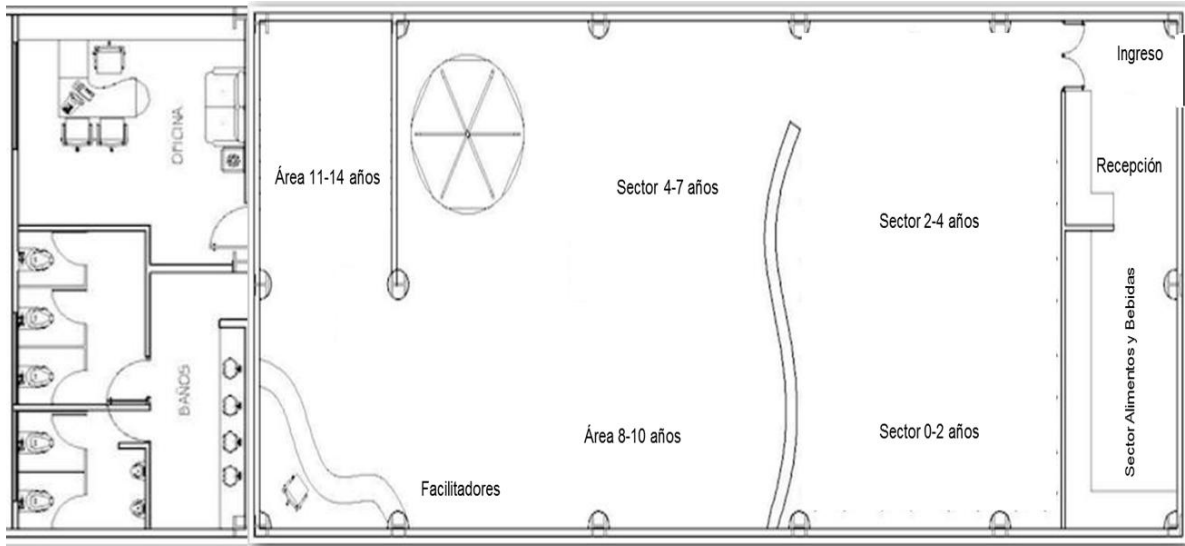
Los espacios se orientarán de acuerdo a la segmentación mencionada previamente (0-14 años), incluyendo un sector de recepción, snacks (para adultos) y áreas de juego.

Locales modernos con diseño simple y minimalista, priorizando la utilidad de las instalaciones en función de los diferentes sectores dedicados a cada grupo de edades.

Los espacios que se buscarán para locación deberán poseer al menos 450 m2 para poder lograr una buena separación de las áreas de juego y que los facilitadores puedan desarrollar la tarea educativo-lúdica con suficiente dedicación.

Buscaremos una certificación o avales de Disney / Discovery Kids (o similar) y la SAP (Sociedad Argentina de Pediatría) tratando de que la disposición / decoración y accesorios del local puedan tener una temática.

El primer local será emplazado en el Shopping DOT BAIRES (Saavedra – CABA) en el marco de un acuerdo con la cadena SportClub de acuerdo al siguiente croquis (espacio 20x10m):



3.4. Modelo de franquicia

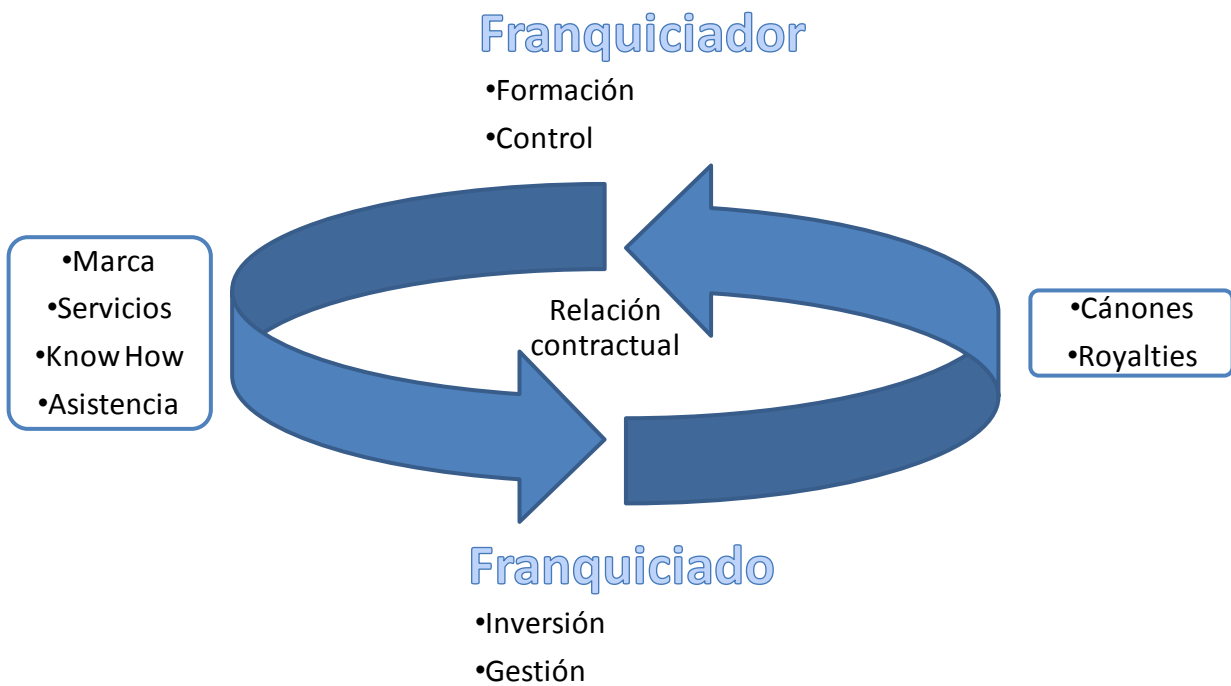
La expansión de Playground está pensada mediante nuevas sucursales propias y sucursales franquiciadas.

Nuestro modelo no es diferente del modelo tradicional de franquicias:

Playground como empresa matriz (franquiciador) desarrolla el modelo de negocio y crea y promociona la marca. Un individuo (el franquiciado) adquiere la licencia para hacer uso de los servicios de la marca, y el modelo de negocio. Deberá verse en cada caso la necesidad de exclusividad por zona geográfica de los franquiciados y de sucursales propias.

Desde el punto de vista operacional se deberá controlar desde la matriz todo lo referido a calidad del servicio prestado, usos de la marca y modificaciones al modelo de negocio creado para Playground.

Modelo de Franquicias



3.5. Características de los Servicios

Para evaluar los métodos de control de la calidad del servicio prestado, se tienen en cuenta los factores más preponderantes de las empresas de servicios. Si bien se trata de un servicio que se presta en espacios propios, no deben dejarse de lado los parámetros más frecuentes para evaluar las posibles complicación y así definir las mejoras posibles a los procesos operacionales que determinan la calidad en la prestación del servicio.

Los factores evaluados pueden verse más claramente en la siguiente tabla:

Servicios – Características distintivas



Características	Problema enfrentado	Estrategia de gestión
Intangibilidad	No puede ser exhibido, visto o palpado	Estimular influencia personal. Fuerte imagen corporativa, calidad del servicio.
Heterogeneidad	Alta variabilidad en la calidad	Estandarización en la realización del servicio, control de calidad.
Inseparabilidad	Producido y consumido al mismo tiempo	Calidad de la interacción es clave en la satisfacción del cliente.
Caducidad	No puede ser inventariado, alta rotación en la demanda.	Incremento de la demanda NO-pico, política de precio diferenciada, control de los tiempos de espera.

3.6. Control de calidad del servicio

El control de la calidad del servicio prestado es clave para Playground. Para garantizar el cumplimiento de las metas y lograr alcanzar las expectativas de los clientes y usuarios, se prevé la implementación de encuestas de satisfacción de usuarios luego de cada visita. No se trata de un relevamiento extenso, por el contrario, el objetivo es relevar en cinco dimensiones la calidad de la experiencia.



Los puntos a evaluar son:

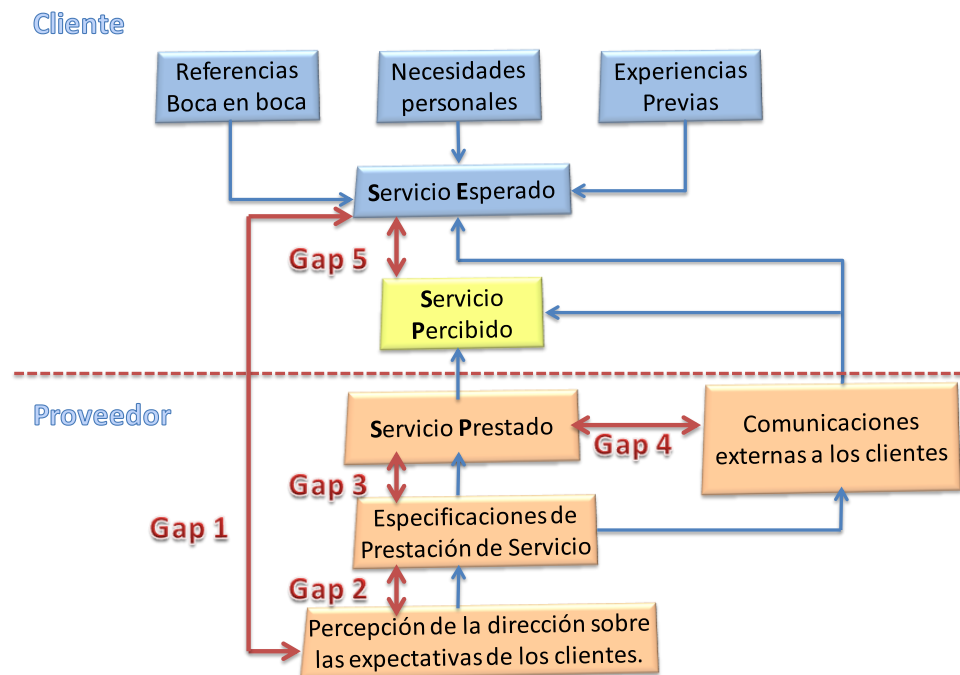
- Confianza: ¿El personal facilitador transmite confianza en el desempeño de sus tareas?
- Responsabilidad: ¿Demostró el personal responsabilidad en sus funciones?
- Seguridad: ¿Se realizaron las actividades de manera segura?
- Empatía: ¿Se identificó el personal con sus necesidades?
- Tangibles: ¿Fue satisfactoria la calidad de los elementos usados en su visita?

Se evalúan estos puntos y se compara la devolución de los clientes y usuarios para disponer acciones correctivas en caso de ser necesario y poder garantizar la uniformidad en la prestación del servicio y la repetición en la experiencia satisfactoria percibida a lo largo del tiempo.

3.6.1. Método de los cinco GAPS (Brechas)

Con este método se evalúan las posibles Brechas (Gaps) entre la calidad percibida y la calidad esperada. Las cinco posibles brechas se encuentran en estos puntos.

Calidad del servicio – los 5 Gaps (brechas) **PLAYGROUND**



- Entre la percepción de la dirección sobre las expectativas del cliente y las expectativas reales de los clientes.
 - Se deberá ajustar este parámetro cuando la dirección no interprete correctamente las expectativas y desvíe el foco de atención.
- Entre la percepción de la dirección sobre las expectativas del cliente y las especificaciones de calidad del servicio.
 - Se deberán ajustar las especificaciones en cuanto a calidad y prestaciones si se halla una brecha en este punto.
- Entre las especificaciones de calidad del servicio y servicio provisto.
 - Se deberá medir la calidad del servicio prestado y ajustar las diferencias en la prestación, ya sea mediante capacitación, entrenamiento, perfeccionamiento y mejoras en los tangibles.
- Entre el servicio provisto y las comunicaciones a los clientes.
 - La existencia de esta brecha se corrige ajustando las comunicaciones en las campañas a los clientes, para no generar falsas expectativas respecto a la experiencia, ni ofrecer un servicio diferente al planificado.
- Entre la calidad percibida del servicio y la calidad esperada.
 - Para esto se deberán monitorear las expectativas y entender el fundamento de las mismas ya que esta brecha puede provenir de diferentes orígenes. En caso de tratarse de una baja en la calidad del servicio brindado, se ajustarán factores internos del servicio. Si por el contrario, la brecha es por las expectativas generadas por la publicidad, se ajustarán los puntos y métodos de comunicación.

3.6.2. Método P-chart

Un método aplicable para el control de calidad es el de medición mediante el uso de la herramienta P-Chart. Este tipo de cuadros o gráficos permite monitorear de manera sencilla la calidad del servicio prestado. Es de especial utilidad en servicios por el sistema de recolección de datos que emplea. En este método se deben registrar datos binarios sobre las variantes planteadas al inicio de este capítulo:

- Confianza: ¿El personal facilitador transmite confianza en el desempeño de sus tareas?

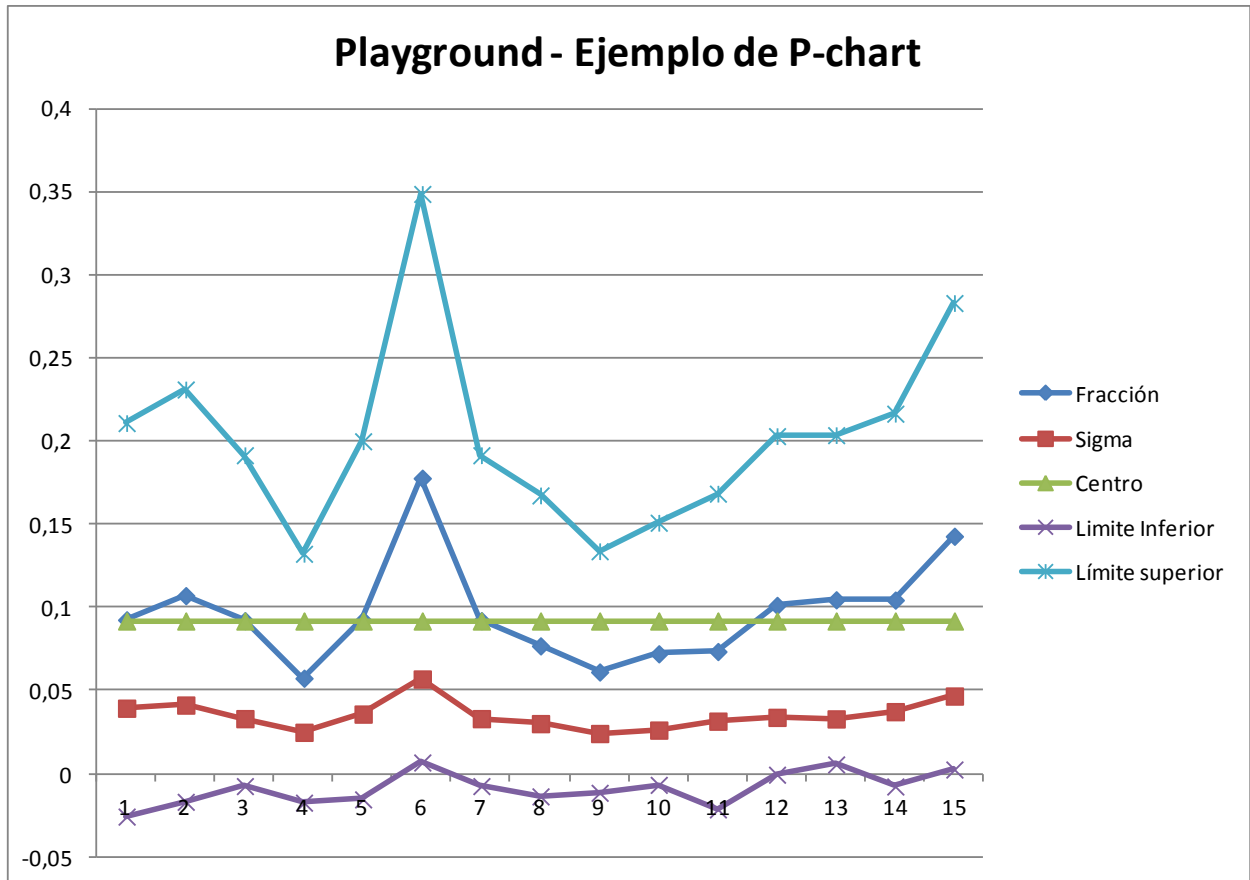
- Responsabilidad: ¿Demostró el personal responsabilidad en sus funciones?
- Seguridad: ¿Se realizaron las actividades de manera segura?
- Empatía: ¿Se identificó el personal con sus necesidades?
- Tangibles: ¿Fue satisfactoria la calidad de los elementos usados en su visita?

Para cada caso se recolectará la respuesta de los clientes y/o usuarios con respuestas Si o No solamente. Esta información luego es analizada para identificar desvíos en la calidad del servicio respecto a los datos de referencia históricos generados con las recolecciones de datos anteriores.

Ejemplo de recolección de datos y visualización de un gráfico para una de las dimensiones medidas.

Día	Muestra	No satisf	Fracción	Sigma	Centro	Limite Inferior	Límite superior
1	54	5	0,092593	0,04	0,092	-0,03	0,21
2	56	6	0,107143	0,04	0,092	-0,02	0,23
3	76	7	0,092105	0,03	0,092	-0,01	0,19
4	87	5	0,057471	0,02	0,092	-0,02	0,13
5	65	6	0,092308	0,04	0,092	-0,02	0,20
6	45	8	0,177778	0,06	0,092	0,01	0,35
7	76	7	0,092105	0,03	0,092	-0,01	0,19
8	78	6	0,076923	0,03	0,092	-0,01	0,17
9	98	6	0,061224	0,02	0,092	-0,01	0,13
10	97	7	0,072165	0,03	0,092	-0,01	0,15
11	68	5	0,073529	0,03	0,092	-0,02	0,17
12	79	8	0,101266	0,03	0,092	0,00	0,20
13	86	9	0,104651	0,03	0,092	0,01	0,20
14	67	7	0,104478	0,04	0,092	-0,01	0,22
15	56	8	0,142857	0,05	0,092	0,00	0,28
Total	1088	100	0,091912				

Una vez recolectados los datos y volcados a la tabla, se deben analizar para encontrar desvíos reiterados o tendencias desfavorables en la prestación del servicio.



3.7. Indicadores de Performance

Para medir el desempeño operativo de cada espacio Playground se fijan indicadores clave que deberán ser monitoreados por el Gerente de Operaciones.

- Ratio de Ocupación 1: Niño / Facilitador
- Ratio de Ocupación 2: Niño / hora de apertura.
- Ratio de Ocupación 3: Niño / metro cuadrado del espacio.
- Ratio de Uso: Ingreso / hora
- Ratio de Uso 2: Ingreso promedio por visita
- Tiempo de uso por visita
- Frecuencia de uso por cliente

3.8. Análisis de Demanda

El estudio de la demanda para este proyecto será dividido en tres partes principales:

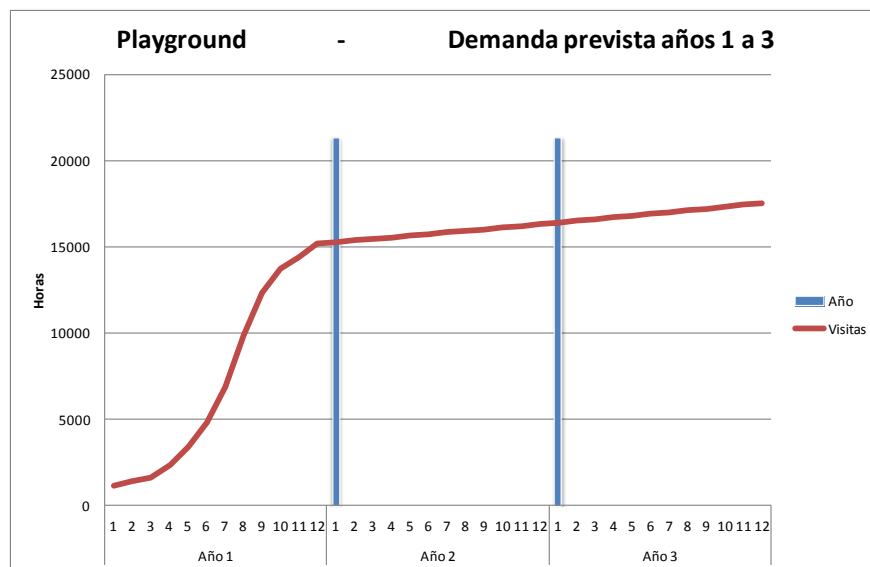
- Demanda esperada, medida en horas de ocupación.
- Capacidad operativa vs demanda esperada, medida en horas operativas.
- Previsión de la demanda (Demand forecasting)

3.8.1. Demanda esperada

Por no tener datos estadísticos de demanda de este tipo de industria por lo expresado anteriormente, no se puede calcular una estacionalidad coherente para este proyecto.

Las hipótesis de demanda para cada mes varía dependiendo del criterio utilizado en la estimación, y los posibles factores que generan estacionalidad son relativos a cada industria. No encontramos una justificación razonable para reducir la demanda estimada en los meses de verano, ni en los meses de jornada escolar completa.

Se estima la demanda desde el inicio del proyecto, contemplando un comienzo de la operación con baja demanda, con un incremento paulatino en el primer trimestre del año uno. Este crecimiento se hace más pronunciado en el segundo semestre de ese año, para luego ir disminuyendo el crecimiento intermensual hacia fines del año.



El crecimiento del año dos está calculado con la base del último mes del año uno como punto de partida. Al analizar el crecimiento de la demanda interanual, se observa un gran crecimiento entre el año dos y el uno, producto del lanzamiento del servicio y del período de conocimiento del concepto y de la marca en el mercado local.

3.8.2. Capacidad horaria vs Demanda esperada

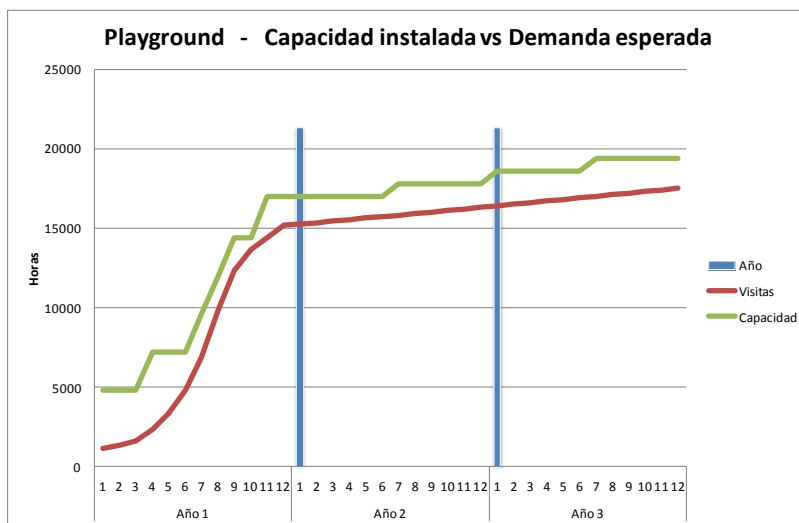
La capacidad instalada se mide teniendo en cuenta el personal disponible, la cantidad de horas disponible de cada uno y el ratio de 10 niños por facilitador, con un tope de 14 niños por facilitador.

Esta capacidad se ajustó teniendo en cuenta la demanda estimada y mediante este cálculo se estima el costo laboral del personal facilitador.

Si bien esta capacidad está ajustada a la demanda, se puede incrementar la capacidad operativa aumentando la cantidad de personal facilitador o generando horas extras del personal existente, sin incurrir en fallas de servicio por exceso de demanda.

Para facilitar la visualización, se muestra solo la evolución de los tres primeros años por ser los más importantes por el período del lanzamiento.

La capacidad operativa prevista se calcula con el ratio ideal de 10 niños por facilitador, sabiendo que con la tolerancia del 20% (12 niños por facilitador) se pueden soportar picos eventuales en la demanda esperada, que nunca deberá superar los 14 niños por facilitador.



3.8.3. Estimación de la demanda año 1 y 2

La demanda y por lo tanto los ingresos están basados en una estimación de crecimiento mensual durante el primer año. La capacidad operativa definida por la cantidad de facilitadores está fijada de manera tal que acompañe el crecimiento de la demanda esperada, siempre manteniendo el parámetro fijado de 10 a 14 niños por facilitador.

Para el cálculo de ingresos del año dos en adelante, se tiene en cuenta el mejor mes del año uno, es por esto que en una primer impresión puede verse un salto alto en la demanda, pero mirando la secuencia mensual se puede observar el crecimiento moderado que arroja este resultado.

Ver gráfico de demanda y capacidad operativa del punto anterior para mejor comprensión de este punto.

Medido en horas de demanda y capacidad (facilitadores)

3.8.4. Previsión de la demanda (Demand Forecasting)

Hoy en día es crucial para todo negocio la correcta estimación de la demanda esperada. Más aún cuando existe la posibilidad de que una demanda mayor a la esperada genere deficiencias en la calidad del servicio prestado a clientes y usuarios. Teniendo esto en cuenta, se prevé la utilización de métodos analíticos de previsión de demanda.

Para la aplicación de estos métodos es necesario contar con información correcta del propio negocio, tipificada y clasificada a tal fin. Esta información va a ser recolectada del sistema de registro de usuario y en el mismo sistema quedarán registradas todas las visitas de cada cliente.

Además se incluirán los datos de demanda de centros comerciales, datos de estacionalidad, y otros factores externos que se comprueben tengan correlación con la demanda de Playground.

El uso de esta metodología de estudio de demanda, ayuda a prever días de demanda pico y planificar en consecuencia. Además permite ajustar los costos operativos variables, disminuyendo el personal en el espacio en los horarios o días de menor demanda.

4. PLAN ORGANIZACIONAL

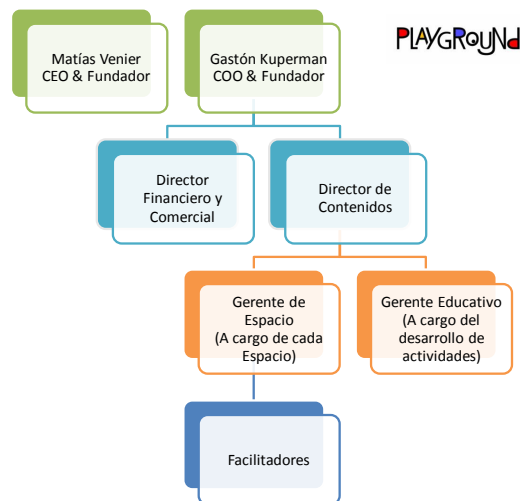
4.1. Forma legal.

La empresa se creará con la forma de S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada), porque es un tipo societario de mantenimiento más económico que una Sociedad Anónima, que sería la única otra alternativa aplicable. Además, su estructura administrativa formal se ajusta perfectamente a las necesidades de Management del proyecto, a través de la figura del socio gerente. Por el contrario la S.A. tiene una estructura administrativa y de sindicación mucho más compleja que no redundaría en provecho del proyecto. La restricción de la transmisibilidad de las cuotas partes no sería un inconveniente en la etapa inicial del emprendimiento ya que el involucramiento personal de los socios resulta deseable. Finalmente, la posibilidad que brinda la S.A. consistente en la enajenación de las acciones y la eventual cotización en el mercado de Valores, es irrelevante para el proyecto tal como fue concebido.

4.2. Organigrama

- Socios fundadores – Directores, Gerentes y Facilitadores, reportando según el organigrama inicial puntado debajo

Organigrama Inicial:



4.3. Equipo fundador

Matías Venier - Gaston Kuperman Fundadores

El paquete accionario de los socios se repartirá 50%-50% mediante un contrato de sociedad.

Director de Educación & Contenidos y Director Financiero desde el inicio

4.4. Definición de puestos y responsabilidades

Las definiciones de los puestos en la compañía se definieron tomando en cuenta el background de los integrantes del presente Plan de Negocios:

Matías Venier cuenta con una trayectoria de más de 10 años en la Gerencia General del Grupo Plaza (transporte automotor) y será designado el CEO de Playground. Las habilidades interpersonales de Matías y su extensa experiencia en el manejo de personal, convenios y conflictividad gremial son un activo para ocupar la posición.

Gastón Kuperman se ocupará del control operativo de la compañía y a él le reportarán las áreas Comerciales y de Contenidos (en principio), y se incorporarán luego más divisiones de acuerdo al crecimiento del negocio (Franquicias, Relaciones Institucionales, Marketing). Gastón posee buena visión estratégica y de los procesos para asegurar la operación del negocio y la sustentabilidad.

4.4.1. Desarrollo del capital humano

Playground establecerá un robusto plan de desarrollo y retención de talento ya que la identificación con el proyecto es clave para mantener una plantilla de gente estable durante los meses anteriores a la puesta en marcha y el período de start up (hasta el año 3).

Se planea una inducción presencial de dos semanas de duración seguidos de certificaciones y un plan de entrenamiento trimestral en relación a los acuerdos con las sociedades médicas y las cadenas de entretenimiento.

Todos los colaboradores de Playground deberán certificar al menos una vez cada año en normas de buenas prácticas de conducta ética, examen médico y de aptitud física.

El desarrollo de los talentos será realizado previa identificación de los mismos por los gerentes y discutidos en una reunión ad-hoc una vez al año a realizarse en el Q3 entre todo el mando directivo. No obstante podrán realizarse discusiones/promociones/evaluaciones fuera de ese espacio sí un Gerente, Director o el CEO identifica un potencial en algún colaborador.

En lo referido al talento se priorizará:

- Alineación del desarrollo individual con los objetivos del negocio.
- Metodología y aplicativo para construir planes de desarrollo y monitorear los avances.
- Metodologías de aprendizaje altamente eficaces: modelo 70, 20, 10, coaching, formación, auto-aprendizaje.
- Metodología para el seguimiento por parte de los líderes y empleados a los planes de desarrollo.

4.4.2. Personal Necesario.

Dentro de la cuenta de personal se encuentra diferenciado todo el personal necesario para la operación de un espacio Playground:

- Facilitadores: Se considera un sueldo 20% superior al del fijado por el acuerdo de docentes privados para CABA. La cantidad de Facilitadores necesaria está determinada por la demanda, siendo menor en el inicio de operaciones, incrementándose gradualmente hasta llegar a 10 facilitadores hacia fines del primer año.
- Administración y Recepción: El sueldo de este sector está determinado por el sueldo fijado para el rubro comercial.
- Gerente de Contenidos: Supervisando el espacio y asistiendo a los facilitadores, su sueldo es 40% superior al de los facilitadores.
- Gerente de Operaciones: Responsable de la operación del espacio Playground, supervisando la operación, asistiendo al personal de administración.

- Seguridad: Se contempla el servicio de seguridad durante las horas de operación del espacio Playground de acuerdo a lo consultado con empresas del rubro.

Cantidad	de	
Facilitadores		10
Total Facilitadores	\$	178.983
Administración	y	
Recepción	\$	14.160
Gerente de Contenidos	\$	25.058
Gerente de Operaciones	\$	25.058
Seguridad	\$	24.684
Total Sueldos y CS	\$	267.942

Para el cálculo del año 2 se toma en cuenta el mes de mayor utilización de recursos, más un incremento del 3%, contemplando además SAC.

5. VALUACIÓN Y RESULTADO

La valuación de este proyecto está basada en la instalación de un espacio Playground para dar solución a la necesidad planteada en el estudio “Situación de la demanda actual del cuidado infantil temporal” (Kuperman, 2016).

5.1. Cálculo de la tasa de descuento – WACC

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizaron los siguientes parámetros:

$$WACC = K_e \frac{E}{D + E} + (1 - t)K_d \frac{D}{D + E}$$

Ke Rendimiento equity $Ke = R_f + B_e(R_m - R_f)$

Kd Rendimiento deuda $K_d = R_f + B_d(R_m - R_f)$

WACC Playground

- rf 3% FED 30yrs yield
 - Se utiliza la tasa de los bonos federales de EEUU a treinta años tomándolo como libre de riesgo.
- rm 4% BCRA
 - Riesgo País según indicadores locales del BCRA.
- Be (Bloomberg.com – Marzo 2016)
 - Aquí el desafío consistía en buscar el Beta e de compañías similares tomando en cuenta que no hay compañía que cotice en bolsa similar a la propuesta de este plan de negocios. El racional de la decisión fue ponderar cinco compañías que pueden de alguna manera imitar el comportamiento de Playground: Inversiones inmobiliarias, Entretenimiento y comida/entretenimiento.

Compañía	Beta	D/E	Bu	Segmento	Ponderacion
IRSA	1,94	52,18	0,05556	Facilities	0,2
Cinemark	0,93	1,582	0,458512	Cine	0,2
Netflix	1,67	1,024	1,002642	Home	0,2
Disney	1,36	0,479	1,037099	Entert	0,2
McD	1,59	6,054	0,322182	Food	0,2
Ponderado	1,50				
Beta Desapalancado			0,575		
Beta Re apalancado			0,818221		

- Kd B Hipotecario 40% (hipotecario.com.ar – Marzo 2016)
 - Se utiliza para el cálculo del rendimiento esperado de la deuda la tasa de préstamos a largo plazo del Banco Hipotecario.
- t (IIGG) 35%
- 1-t 65%
- Definiciones Equity 35% y Deuda 65%.
- Inversión inicial USD \$214.113.

Ke	4%	0,05
Kd	40%	0,4
WACC	18,22%	0,1822

5.2. Valor Actual Neto de la Inversión

Se demuestra en el cálculo de la valorización del proyecto para **un solo local** la factibilidad del proyecto inicial y de manera independiente de los planes de expansión. Las alternativas de crecimiento por franquicias o locales propios no son el eje de este estudio, no obstante ello, estos planes mejorarían aún más el resultado de este proyecto.

Para el cálculo del VAN se tomó el WACC como tasa de descuento de referencia, tomando el proyecto a diez años con un crecimiento (g) luego de los diez años del 1%.

El Valor Actual Neto del proyecto es de USD \$640.450

La Tasa Interna de Retorno resultante es del 49,9%

WACC	18,22%
VAN	US\$ 635.499
TIR	49,9%
g	1%
Perpetuidad	US\$ 4.305.360

5.3. Resultado

El resultado de la proyección inicial, estimado para la primera etapa de lanzamiento de la marca y del servicio, está hecho para un local en el Shopping DOT. Se eligió este lugar por tratarse de un centro comercial moderno, que cuenta con gimnasio de una de las cadenas más importantes, salas de cine, patio de comida, y que su público usuario habitual encaja con el perfil de usuario deseado para este servicio.

Se calcula una inversión estimada inicial DE US\$ 121.266, que incluye: Alquiler y comisiones inmobiliarias, Infraestructura edilicia y equipamiento general y para cada sector, Equipamiento de IT y Seguridad, Sueldos y cargas sociales para el inicio del proyecto y desarrollo de los contenidos y organización y Marketing.

Adicionalmente se deberá disponer de USD \$92.847 para gastos operativos hasta lograr el break even, por lo tanto debemos considerar una inversión total inicial de USD \$214.113.

El crecimiento de demanda está calculado mensualmente de acuerdo a las campañas de Marketing planteadas. En los primeros meses se prevé una baja demanda con un incremento mensual del 10%, llegando a un 25% hacia finales del primer año donde se alcanzaría espera alcanzar una ocupación del 50%.

Para la estimación del año dos, se toma como punto base el resultado del último mes del primer año dando como resultado un 178% de crecimiento interanual entre el primer y segundo año.

A partir de este año, el crecimiento se estima en un 26% interanual hasta el año cinco, donde se espera alcanzar la plena ocupación

Para los años siguientes se estima un crecimiento en ventas del 3%.

Se contempla además un incremento en el costo de alquiler del 16% anual.

El mobiliario inicial para el proyecto se amortiza en cinco años y debe ser re comprado luego de ese período por el desgaste producto del uso. Esto está estimado en el cálculo del resultado y luego del año 10 prorrateado la inversión en este concepto.

La misma presunción se realizó para los bienes de uso (ejemplo: cunas, pisos de gomas, juegos, tablets, etc.) Que no tienen un valor de liquidación y serán renovados cada cinco años según el presente plan de negocios, aunque se contemplo dentro de los gastos corrientes de equipamiento, la renovación parcial de estos elementos por desgaste de uso.

5.3.1. Cuadro de resultados diferencial

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Terminal
Ingreso		\$ 227.001	\$ 630.608	\$ 794.567	\$ 993.208	\$ 1.211.714	\$ 1.429.822	\$ 1.601.401	\$ 1.681.471	\$ 1.765.545	\$ 1.853.822	\$ 1.853.822
Total Fijos	\$ -40.000	\$ -256.000	\$ -291.200	\$ -331.588	\$ -377.956	\$ -431.220	\$ -482.967	\$ -540.923	\$ -605.834	\$ -678.534	\$ -759.958	\$ -759.958
Total IT	\$ -6.667	\$ -9.600	\$ -9.888	\$ -10.185	\$ -10.490	\$ -10.805	\$ -11.129	\$ -11.463	\$ -11.807	\$ -12.161	\$ -12.526	\$ -12.526
Insumos Generales	\$ -20.000						\$ -30.000					\$ -6.000
Muebles	\$ -16.667						\$ -25.000					\$ -5.000
Equipamiento	\$ -6.667						\$ -10.000					\$ -2.000
Total Insumos y Equip.	\$ -43.333	\$ -12.000	\$ -12.360	\$ -12.731	\$ -13.113	\$ -13.506	\$ -13.911	\$ -14.329	\$ -14.758	\$ -15.201	\$ -15.657	\$ -15.657
Total Sueldos y CS	\$ -11.932	\$ -141.540	\$ -237.255	\$ -244.373	\$ -251.704	\$ -259.255	\$ -267.033	\$ -275.044	\$ -283.295	\$ -291.794	\$ -300.548	\$ -300.548
Marketing	\$ -33.333	\$ -40.000	\$ -36.000	\$ -32.400	\$ -29.160	\$ -26.244	\$ -30.968	\$ -34.684	\$ -36.418	\$ -38.239	\$ -40.151	\$ -40.151
Amortizaciones		\$ -4.667	\$ -4.667	\$ -4.667	\$ -4.667	\$ -4.667	\$ -7.000	\$ -7.000	\$ -7.000	\$ -7.000	\$ -7.000	\$ -7.000
Resultado Bruto		#####	\$ 39.239	\$ 158.624	\$ 306.118	\$ 466.017	\$ 551.815	\$ 717.959	\$ 722.359	\$ 722.616	\$ 717.982	\$ 704.982
Impuestos		\$ 123.715	\$ -13.734	\$ -55.518	\$ -107.141	\$ -163.106	\$ -193.135	\$ -251.286	\$ -252.826	\$ -252.916	\$ -251.294	\$ -251.294
NOPLAT		#####	\$ 25.505	\$ 103.105	\$ 198.977	\$ 302.911	\$ 358.680	\$ 466.673	\$ 469.533	\$ 469.700	\$ 466.689	\$ 453.689
Amortizaciones		\$ 4.667	\$ 4.667	\$ 4.667	\$ 4.667	\$ 4.667	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000
Inversiones en NOF	\$ -65.266						\$ -81.582					\$ -16.316
Inversiones Act Fijo	\$ -23.333						\$ -30.333					\$ -6.067
FCF	\$ -88.599	#####	\$ 30.172	\$ 107.772	\$ 203.644	\$ 307.578	\$ 253.764	\$ 473.673	\$ 476.533	\$ 476.700	\$ 473.689	\$ 438.306

Nota: se incluye el mismo cuadro en el anexo en mayor tamaño para mejor visualización

Ver: **Error! Reference source not found.**

5.4. Resultado alternativo

5.4.1. Cálculo de la tasa de descuento alternativa WACC2

Se siguen los mismos pasos expresados en el punto 8.1. para el cálculo de la tasa de descuento, utilizando en esta oportunidad un Beta de referencia diferente.

Para este nuevo Beta se tienen en cuenta otras empresas que puede resultar interesantes para el cálculo y la estimación del riesgo de PLayerground.

Al igual en que el primer caso, se utiliza el Beta de cada empresa, se lo des apalanca teniendo en cuenta su ratio d/e y luego se apalanca nuevamente este beta ponderado representativo.

Compañía	Beta	D/E	Bu
IYH	1,94	52,18	0,05556
XLV	0,83	60	0,02075
Disney	0,82	60	0,0205
McD	1,36	0,479	1,037099
CVS	1,59	6,054	0,322182
McD	0,96	76	0,019048
Ponderado	1,25		
Beta Desapalancado			0,246
Beta Re apalancado			0,348171

5.4.2. Calculo del WACC alternativo.

Con este nuevo Beta se calcula ahora el nuevo WACC²

Ke	3%	0,05
Kd	40%	0,4
WACC	18,01%	0,1801

5.4.3. Calculo del VAN alternativo.

Con el nuevo WACC² se vuelve a calcular el VAN para este proyecto.

WACC	18,01%
VAN	US\$ 662.379
TIR	49,9%
g	1%
Perpetuidad	US\$ 4.359.090

5.5. Inversión inicial.

La inversión inicial necesaria es de USD \$121.266. Además se debe tener en cuenta que durante el primer año no se logra el break even por lo que la necesidad de fondos adicional para este período es de USD \$92.847, por lo tanto debemos considerar una inversión total inicial de USD \$214.113.

5.5.1. Gastos administrativos

Se presupuestaron USD \$30.000 para gastos administrativos, los que se reparten entre comisión de alquiler, gastos de representación legal y gastos contables.

5.5.2. Gastos en Regalías

Está contemplado dentro de los gastos iniciales, el pago de las regalías a las cadenas de entretenimiento por los derechos de uso de personajes e imágenes por un total de USD \$10.000.

5.5.3. Gastos de desarrollo IT

En este concepto se agrupan los gastos iniciales del desarrollo del sitio web (www.playground.com.ar), sistema de registro online y en locales de clientes, y monitoreo de ID Tags en los locales.

El gasto presupuestado es de USD \$ 6.600.

5.5.4. Equipamiento inicial

Se contempla el equipamiento para la etapa inicial dentro de la inversión inicial necesaria. Para calcular el monto necesario para esta cuenta se tienen en cuenta los precios actuales de los elementos necesarios para el equipamiento de un espacio Playground.

Grupo	Equipamiento	Cantidad	P Unitario	P Total
0 a 1	Practicuna	4	\$ 2.200,00	\$ 8.800,00
0 a 1	Mini Gimnasio	4	\$ 800,00	\$ 3.200,00
0 a 1	cambiadores bebe	4	\$ 800,00	\$ 3.200,00
0 a 1	Juegos acorde tipo sonidos	10	\$ 1.000,00	\$ 10.000,00
2 y 3	Cama	3	\$ 1.800,00	\$ 5.400,00
2 y 3	piso goma eva	300	\$ 200,00	\$ 60.000,00
2 y 3	cambiadores	5	\$ 800,00	\$ 4.000,00
2 y 3	autos-munecas	30	\$ 700,00	\$ 21.000,00
4 a 6	casas para armar	20	\$ 800,00	\$ 16.000,00
4 a 6	mesitas y silas	30	\$ 1.500,00	\$ 45.000,00
4 a 6	rastri-dakis-encastres	30	\$ 800,00	\$ 24.000,00
4 a 6	lapices marcadores pinceles	25	\$ 300,00	\$ 7.500,00
4 a 6	Pizarron y elementos	10	\$ 500,00	\$ 5.000,00
7 a 10	instrumentos musicales	10	\$ 500,00	\$ 5.000,00
7 a 10	Tablets Educacional	6	\$ 4.000,00	\$ 24.000,00
7 a 10	lapices marcadores pinceles	15	\$ 300,00	\$ 4.500,00
11 a 14	PlayStation	4	\$ 12.000,00	\$ 48.000,00
	Total			\$ 294.600,00
	Total en USD			\$ 19.640,00

Se prevé la renovación de este equipamiento periódicamente dentro del presupuesto anual en la cuenta de equipamiento.

Además se contempló el equipamiento necesario para la instalación de los mecanismos de seguridad y control de ingreso y egreso.

Equipamiento	Cantidad	P Unitario	P Total
wifi	2	\$ 15.000,00	\$ 30.000,00
TAGS	2500	\$ 20,00	\$ 50.000,00
LECTORES	2	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00
Total			\$ 100.000,00
Total en USD			\$ 6.666,67

Adicionalmente se presupuestó un gasto inicial de USD \$16.600 para mobiliarios, escritorios y demás muebles necesarios según el layout planteado para el proyecto.

6. CONCLUSIONES

Queda clara la necesidad de un servicio de cuidado infantil diferente que contemple las exigencias de la sociedad actual y tenga en consideración las barreras culturales.

Este documento demuestra la factibilidad operativa, comercial y económica de un nuevo servicio de cuidado y entretenimiento infantil temporal a desarrollarse en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que permita a los padres realizar actividades recreativas o de ocio que hoy no pueden realizar, además de plantear el potencial de crecimiento para esta nueva modalidad de cuidado y entretenimiento infantil temporal.

Se propone una solución a la falta de tiempo y soluciones para el cuidado de los hijos y presenta una alternativa confiable y segura para este fin, haciendo foco en la calidad de la propuesta y en la seguridad.

Plantea las soluciones tecnológicas a implementar para superar las barreras culturales halladas en este mercado nuevo.

Analiza y comprueba la posibilidad de instalación y desarrollo del servicio y plantea un modelo de expansión a otras zonas de la ciudad en una primera etapa.

7. Anexos y Referencias

7.1. Anexos

Cuadro P12-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población en viviendas particulares por tipo de cobertura de salud, según sexo y grupo de edad. Año 2010					
Total Hombres y Mujeres					
Grupo de Edad	Población en viviendas particulares	Con Obra Social	Prepaga (por OS y Contratada)	Total con OS y Prepaga	%
20-24	223.881	85.890	72.671	158.561	71%
25-29	242.588	90.691	91.084	181.775	75%
30-34	244.349	92.401	102.637	195.038	80%
35-39	211.695	79.713	90.798	170.511	81%
40-44	177.097	69.991	72.706	142.697	81%
45-49	168.100	71.138	65.760	136.898	81%
50-54	167.861	72.954	64.708	137.662	82%
Total	1.435.571	562.778	560.364	1.123.142	78%

Cuadro P48-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Mujeres de 14 años y más por cantidad de hijos e hijas nacidos vivos y promedio de hijos por mujer, según grupo de edad. Año 2010

Mujeres					
Grupo de Edad	Población en viviendas particulares	Sin Hijos	% Sin Hijos	Con Hijos	% Con Hijos
20-24	114.360	93.202	81%	21.158	19%
25-29	124.406	86.104	69%	38.302	31%
30-34	127.133	59.996	47%	67.137	53%
35-39	109.872	32.393	29%	77.479	71%
40-44	94.167	21.002	22%	73.165	78%
45-49	89.206	18.052	20%	71.154	80%
50-54	92.891	17.968	19%	74.923	81%
Total	752.035	328.717	44%	423.318	56%

Cuadro P8-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población de 3 años y más en viviendas particulares por utilización de computadora, según sexo y edad. Año 2010

Mujeres					
Grupo de Edad	Población en viviendas particulares	Si Utiliza	% Si	No Utiliza	% No
3-5	95.297	54.553	57%	40.744	43%
6-10	154.470	135.931	88%	18.539	12%
11-14	118.350	112.044	95%	6.306	5%
Total	368.117	302.528	82%	65.589	18%

Cuadro P66-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población de 14 años y más ocupada por máximo nivel de instrucción alcanzado, según sexo y rama de actividad económica agrupada. Año 2010

Total					
Actividades	Total	Secundario completo o superior	%	Secundario Incompleto o inferior	%
M - N	252.795	207.477	82%	45.318	18%
Total	252.795	207.477	82%	45.318	18%

Propuesta comercial y operativa para la demanda actual de cuidado infantil temporal

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Terminal
Ingreso		\$ 227.001	\$ 630.608	\$ 794.567	\$ 993.208	\$ 1.211.714	\$ 1.272.300	\$ 1.285.023	\$ 1.297.873	\$ 1.310.852	\$ 1.323.960	\$ 1.853.822
Total Fijos	\$ -40.000	\$ -256.000	\$ -291.200	\$ -331.588	\$ -377.956	\$ -431.220	\$ -436.779	\$ -441.288	\$ -446.248	\$ -451.705	\$ -457.707	\$ -464.309
Total IT	\$ -6.667	\$ -9.600	\$ -9.888	\$ -10.185	\$ -10.490	\$ -10.805	\$ -11.129	\$ -11.463	\$ -11.807	\$ -12.161	\$ -12.526	\$ -12.526
Insumos Generales	\$ -20.000						\$ -30.000					\$ -6.000
Muebles	\$ -16.667						\$ -25.000					\$ -5.000
Equipamiento	\$ -6.667						\$ -10.000					\$ -2.000
Total Insumos y Equip.	\$ -43.333	\$ -12.000	\$ -12.360	\$ -12.731	\$ -13.113	\$ -13.506	\$ -13.911	\$ -14.329	\$ -14.758	\$ -15.201	\$ -15.657	\$ -15.657
Total Sueldos y CS	\$ -11.932	\$ -141.540	\$ -237.255	\$ -244.373	\$ -251.704	\$ -259.255	\$ -267.033	\$ -275.044	\$ -283.295	\$ -291.794	\$ -300.548	\$ -300.548
Marketing	\$ -33.333	\$ -40.000	\$ -36.000	\$ -32.400	\$ -29.160	\$ -26.244	\$ -27.556	\$ -27.832	\$ -28.110	\$ -28.391	\$ -28.675	\$ -40.151
Amortizaciones		\$ -4.667	\$ -4.667	\$ -4.667	\$ -4.667	\$ -4.667	\$ -4.667	\$ -4.667	\$ -4.667	\$ -4.667	\$ -4.667	\$ -7.000
Resultado Bruto		\$ -236.806	\$ 39.239	\$ 158.624	\$ 306.118	\$ 466.017	\$ 443.892	\$ 508.068	\$ 506.654	\$ 504.600	\$ 501.848	\$ 1.000.631
Impuestos	\$ -35%	\$ 123.715	\$ -13.724	\$ -55.518	\$ -107.141	\$ -163.106	\$ -155.362	\$ -177.824	\$ -177.329	\$ -176.610	\$ -175.647	\$ -251.294
NOPLAT		\$ -113.090	\$ 25.505	\$ 103.105	\$ 198.977	\$ 302.911	\$ 288.530	\$ 330.244	\$ 329.325	\$ 327.990	\$ 326.201	\$ 749.337
Amortizaciones		\$ 4.667	\$ 4.667	\$ 4.667	\$ 4.667	\$ 4.667	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000
Inversiones en NOF	\$ -65.266						\$ -81.582					\$ -16.316
Inversiones Act. Fijo	\$ -23.333						\$ -30.333					\$ -6.067
FCF	\$ -88.599	\$ -108.424	\$ 30.172	\$ 107.772	\$ 203.644	\$ 307.578	\$ 183.615	\$ 337.244	\$ 336.325	\$ 334.990	\$ 333.201	\$ 733.954

7.2. Referencias

- a. Situación de la demanda actual del cuidado infantil temporal (Kuperman, 2016)
- b. <http://notas.taccone.com.ar/centros-de-entretencimientos/>
- c. <http://www.aapa.com.ar/>
- d. <http://www.censo2010.indec.gov.ar/>
- e. www.indec.com.ar
- f. <http://deradios.com/mediciones/>
- g. <http://deradios.com/wp-content/uploads/2014/07/2016-marzo-fm.gif>
- h. <http://dotbairesshopping.com/>
- i. <http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.PRM.ENRL.TC.ZS>
- j. <http://www.helpways.com/>
- k. <http://www.lanacion.com.ar/1821160-arreglavidas-empresas-que-solucionan-todo>
- l. <https://www.masterconsultas.com.ar/pdfs/ConciergeServices.pdf>
- m. Cerruti, F; Bove, M; Vidiella, M. Golovchenko, N.; Dacal, G.- UNICEF Uruguay – RUANDI, Uruguay 2008. “Los primeros olores de la cocina de mi casa”,