

MBA Vespertino – 2012

e-sitting como oportunidad de negocio
en el mercado de Argentina y
Latinoamérica

Alumno: Ignacio Hernán Boetsch

Tutor: Vanessa Welsh

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

RESUMEN

El principal objetivo de este trabajo es identificar y analizar la potencialidad de negocio subyacente en la prestación de servicios orientados al cuidado y estimulación de niños entre 0 y 12 años en el mercado de Argentina con potencialidad de expansión a otros mercados emergentes de Latinoamérica. Se propone evaluar el canal digital como medio para operar el negocio considerando la penetración creciente que viene teniendo en los mercados targets.

Concretamente se evaluará la posibilidad de alinear la demanda creciente de servicios orientados al cuidado y estimulación de niños entre 0 y 12 años cuyos padres son profesionales (estrato socioeconómico ABC1 y C2) con la oferta, actualmente desagregada, de personas que pueden brindar estos tipos de servicios.

Cada vez es más frecuente que ambos padres contribuyan al ingreso familiar con sus actividades profesionales independientes y, paralelamente, la colaboración de abuelos y familiares se acota dado que los mismos prolongan su actividad laboral o disponen de su tiempo libre en otras diversas actividades que compiten con el cuidado de los más pequeños.

A fin de garantizar la sustentabilidad y diferenciación del servicio, se propone que los oferentes del servicio se conformen por estudiantes en período de formación con el interés de desarrollar una actividad económica alternativa y temporal, y por docentes en el nivel inicial, nivel primario y de estimulaciones especiales.

¿Por qué se considera el canal *e-commerce* efectivo para el desarrollo de un negocio de esta índole? El crecimiento de la industria de internet o .com se ve acrecentada drásticamente con el abaratamiento de los servicios de conexión, mejoría en velocidad, logística y distribución de la señal así como también el

abaratamiento de los dispositivos de conexión como smart phones, notebooks y tablets. La popularidad de internet y la variedad de servicios on-line tanto gratuitos como pagos ha sumado una cantidad de usuarios sin límite. La familiaridad en el uso de internet para la resolución de problemas sencillos, cotidianos y diarios como: dónde reservar una mesa, cómo llamar un taxi, dónde realizar las compras o de qué forma compartir mi tiempo libre, hacen que el usuario naturalice progresivamente a internet como el canal para resolver prácticamente todas sus necesidades.

La penetración de internet sobre la población Argentina es prometedora ocupando el primer lugar de Latinoamérica con el 47,5% de hogares con acceso a internet, siendo el promedio de Latinoamérica 26,6%. También Argentina lidera la región en cantidad de conexiones móviles.

El éxito de un negocio de esta índole estará apalancado en la creación del “sentido de comunidad” donde los padres puedan vincularse en forma directa con las personas que potencialmente cuiden a sus niños. El intercambio transparente y el cuidado de la identidad ayudará a eliminar prejuicios y consolidar progresivamente la marca.

El servicio debería orientarse a dos grandes grupos de consumidores: consumidor final (padres profesionales) así como también a empresas (servicio B2B) que deseen incorporarlo a su matriz de beneficios con la ventaja incremental de reducir el ausentismo por licencia de maternidad o ausencias causadas por los pormenores familiares a la hora de no tener con quién dejar los chicos.

En base a los resultados del estudio de mercado, la masa oferente del servicio debiera conformarse por: estudiantes en período de formación, con el interés de desarrollar una actividad económica alternativa y temporal para cubrir gastos de estudios u otros gastos personales, como así también por docentes en el nivel inicial, nivel primario y de estimulaciones especiales y otros

profesionales que busquen complementar sus ingresos con la alternativa del cuidado de chicos.

A nivel internacional, se encuentran dos modelos de negocio exitosos y en funcionamiento con una propuesta de valor de nicho soportada en una plataforma web dinámica: Care.com y Sitter City. Ambas empresas presentan un crecimiento exponencial año a año tanto en usuarios como en ventas, lo que brinda cierta confianza en el éxito del modelo de negocio y la explotación de éste nicho.

En una segunda fase de maduración del negocio se podría realizar movimientos horizontales hacia otros mercados de cuidados personales on line como ser: cuidados de personas mayores y cuidado de mascotas.

Palabras claves: cuidado de niños, canal digital, solución, sentido de comunidad

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	1
1. INTRODUCCION	5
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	5
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	6
AGENCIAS DE BÚSQUEDA DE PERSONAL	6
PORTALES DE BÚSQUEDA DE EMPLEO ONLINE	7
AVISOS CLASIFICADOS ONLINE.....	7
VENTAS.	10
COSTO DE VENTAS.	10
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.	10
GASTOS COMERCIALES Y MARKETING.	10
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.	11
3. ANÁLISIS GENERAL DEL MERCADO	12
COMPETIDORES DIRECTOS.....	12
COMPETIDORES INDIRECTOS.....	12
COMPETIDORES POTENCIALES.....	12
COMPETIDOR EVENTUAL.....	13
PRINCIPALES CLIENTES.....	14
ATRIBUTOS VALORADOS POR EL MERCADO.....	18
VISIÓN DEL MERCADO SOBRE EL SERVICIO	20
RESUMEN.....	21
CAPTACIÓN DEL MERCADO	23
4. CONCLUSIONES.....	30
5. BIBLIOGRAFIA.....	31

1. INTRODUCCION

A partir de la identificación de una necesidad concreta y cotidiana que tiende a convertirse en común denominador de gran parte de las familias con hijos en etapa escolar, surge esta oportunidad de negocio que exploraremos desde lo teórico y conceptual, para dar lugar a potenciales inversores en su ejecución empírica.

La potencialidad de este nicho se vislumbra desde varias perspectivas que citamos a continuación:

- Ser un *first mover* en el negocio digital de e-sitting, dado que las propuestas de valor existentes tocan el cuidado de niños de forma tangencial.
- Negocio de alta viralización por medio de canales digitales donde el segmento de la población usuario crecientemente toma sus decisiones a través de dichos canales, los cuales ganan más confianza.
- Potencialidad de regionalización a países de Latinoamérica con similitudes idiomáticas e idiosincráticas.
- Inversión inicial baja y escasa inmovilización de activos fijos. Dada la naturaleza online del negocio, la mayor inversión deberá estar focalizada en la activación del producto por medio de campañas de marketing digital.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

La plataforma sobre la que se montara la oferta deberá operar en una conjunción de industrias de servicios. Mientras que la plataforma tendrá su sustento en Internet, y la transacción se plasmará siguiendo una modalidad e *commerce*, el *core business* tiene por foco la administración de recursos humanos.

En base al relevamiento directo de mercado realizado, el segmento en el que se deberá hacer foco es en el cuidado y/o estimulación de niños en el rango aproximado entre 0 a 12 años de edad provenientes de familias de clases sociales media, media-alta y alta. Sin perjuicio de lo anterior, la tendencia creciente por la demanda de este tipo de servicios, nos indican que en una segunda fase de expansión de negocio se podrían acaparar otros segmentos como ser: el cuidado de mascotas, el cuidado de viviendas y el cuidado de personas mayores.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Del relevamiento realizado, los jugadores que directo o indirectamente actúan como competidores del servicio son:

- Agencias de búsqueda de personal
- Portales de búsqueda de empleo online
- Avisos clasificados online

Agencias de búsqueda de personal

El *core business* de estas agencias consiste en la prestación de un servicio de consultoría a la medida de los parámetros de búsqueda definidos por el solicitante. Su estructura se soporta en un equipo de trabajo enfocado en la preselección de los candidatos y el portal web actúa como un mero medio publicitario con interacción limitada.

Si bien a través de estas agencias la búsqueda es más personalizada, facilitando la alineación de expectativas entre oferta y demanda, la capacidad de atención, la escalabilidad y la penetración son limitadas.

El costo por la búsqueda de una niñera se encuentra en promedio en un monto equivalente al primer sueldo del candidato contratado. Asimismo, poseen

elevados costos de estructura sustentado en los recursos humanos especializados en desarrollar búsquedas.

Portales de búsqueda de empleo online

Los jugadores en Argentina dentro de esta categoría y con potencialidad de ofrecer servicios de cuidados de niños son:

Bumeran & Zonajobs Ambos desarrollos operan en el segmento de servicios de internet de búsqueda de recursos humanos para todas las industrias, con alto volumen de transacciones, gran escala y con filtros de búsqueda genéricos. Si bien su penetración en el mercado de búsquedas laborales es alta, carecen de filtros de búsqueda personalizables como los esperados para seleccionar una babysitter y no han hecho foco en negocios de nicho.

Bumeran nació en el 2001, tiene oficinas en 10 países de Latinoamérica, más de diez millones de usuarios. Su fuente de generación de ingreso radica en las empresas regionales que patrocinan búsquedas de empleados. Zonajobs nació en el 2001 y tiene 11 millones de usuarios registrados.

Avisos clasificados online

Los jugadores en Argentina dentro de esta categoría y con potencialidad de ofrecer servicios de cuidados de niños son:

OLX & Mercadolibre

A diferencia de los mencionados en el punto anterior, estos jugadores operan en el mercado de ecommerce de bienes y servicios ofreciendo criterios de búsqueda aún más genéricos. Su negocio apunta a genera grandes escalas y un bajo costo por transacción Por tal motivo, no los identifico como una amenaza directa e inminente durante el primer período de nuestro negocio.

Análisis del mercado exterior

Care & Sittercity

Se han encontrado dos grandes jugadores en el negocio online de los cuidados personales con presencia únicamente en los Estados Unidos.

Estas plataformas surgieron para satisfacer una demanda concreta del mercado derivada de los padres cada vez más atareados, con tiempos acotados y necesitados de una herramienta efectiva que los ayude a encontrar una cuidadora confiable y acorde para sus niños.

En el 2001 nació de la mano de Genevieve Thiers el primer servicio on line de búsqueda de babysitters: Sittercity. Por su parte, Care.com se fundó en el 2007 con penetración internacional en los mercados de Inglaterra y Canadá.

Los principales aspectos que hicieron de estas plataformas un rotundo éxito fueron:

- La idea de centralizar la oferta de cuidadoras en una única plataforma fácil de usar e intuitiva.
- Los perfiles detallados, organizados y actualizados de las cuidadoras, agilizan el proceso de selección.
- El feedback de los padres a la cuidadora forma un sentido de comunidad.
- Los filtros de búsqueda específicos ayudan a identificar más fácilmente requisitos específicos de los padres.
- Las cuidadoras publican su disponibilidad horaria en una grilla semanal.
- Opcionalmente el padre puede solicitar la validación de la identidad y antecedentes de la cuidadora.
- Revisión de todos los perfiles ingresados de los padres y babysitters.
- Los padres pueden buscar proactivamente por la base o disparar una solicitud a todas las cuidadoras disponibles en función a ciertos parámetros de búsqueda.

- Expansión horizontal del negocio hacia otros rubros como el cuidado de mascotas, ancianos y hogares.

Se detalla a continuación el análisis de los principales aspectos financieros de Care.com:

En enero del 2014 Care.com realizó su primera oferta pública de acciones por medio de la emisión de 5,35 millones de acciones valuadas inicialmente a USD 17 cada una. Actualmente, la empresa está transitando un periodo de volatilidad y transformación producto de las últimas adquisiciones de Breedlove, Betreut y PIAP.

Se detalla a continuación los últimos estados contables auditados de Care.com y las principales conclusiones obtenidas de su análisis:

Estado de resultados Care.com				
USD millones				
	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
Ventas	81,49	48,49	26,01	12,86
Costo de ventas	18,84	10,21	6,22	2,93
Margen bruto	62,65	38,28	19,79	9,93
% margen bruto	77%	79%	76%	77%
Costo de ventas	18,84	10,21	6,22	2,93
Gastos de administración	18,84	13,67	4,69	2,21
% de ventas	23%	28%	18%	17%
Gastos comerciales y marketing	55,25	35,92	22,48	8,42
% de ventas	68%	74%	86%	65%
I&D	11,82	7,66	4,64	2,62
% de ventas	15%	16%	18%	20%

Depreciación / amortización	4,39	1,724	0,17	0,06
Gasto operativo total	110,20	70,36	39,42	17,27
Pérdida antes de impuestos	-28,71	-21,87	-13,41	-4,41

Ventas. Incluye el ingreso por los abonos mensuales, trimestrales o anuales de los usuarios. La tasa de crecimiento que se viene registrado consistentemente los últimos años esta soportada en el incremento de los abonos vendidos y la disminución de la rotación, producto de las intensas campañas de marketing. Adicionalmente, la adquisición de Breedlove, Betreut y PIAP contribuyó con USD 12,4 millones.

Costo de ventas. Integrado por los servicios directos de las transacciones realizadas como la atención al cliente, pagos, validación de identidad y mantenimiento 7x24 de la plataforma. El aumento de esta línea entre los ejercicios económicos 2013 y 2012 se explica por la contratación de empleados para cubrir las necesidades de la creciente red de abonados. Asimismo, se registraron mayores costos por la amortización acelerada de activos intangibles de empresas adquiridas. El margen bruto es en promedio de un 77%.

Gastos de administración. Conformados principalmente por salarios indirectos, beneficios en acciones a los ejecutivos, servicios contratados (contabilidad, auditoría, legales, asesoramiento y otros honorarios profesionales).

Gastos comerciales y marketing. Consisten en acciones publicitarias en medios diversos (televisión, internet, redes sociales, relaciones públicas, eventos) orientadas a adquirir y fidelizar clientes. También incluye el costo de los recursos humanos, gastos de viajes, premios, comisiones de ventas. La inversión en marketing es parte de la estrategia de expansión, fidelización y estabilización del negocio para los próximos años, justificando que en esta etapa sea el gasto más elevado sobre la venta (alrededor del 70%).

Investigación y desarrollo. Integrado principalmente por salarios, beneficio basado en acciones a los ingenieros de producto y otros ejecutivos, servicios tercerizados relativos a la mejora en la experiencia del usuario y la modificación de los códigos.

Del relevamiento de los estados contables de Care.com se concluye que el aumento significativo de los gastos operativos entre los años 2013 y 2012 se debe a mayores erogaciones en:

- Gastos de compensación a ejecutivos
- Salarios surgidos de la adquisición de nuevos negocios estratégicos
- Amortización de activos intangibles
- Gastos de procesamiento de tarjetas de crédito
- Revisión de los antecedentes de las individuos incorporados por medio de adquisiciones de bases de datos/empresas.

Se detalla a continuación la evolución para los últimos tres años de algunos indicadores claves, sobre los cuales se deberá poner foco y hacer seguimiento a la hora de medir la efectividad de las acciones localmente encaradas.

Care.com evaluación de indicadores	2013	2014	2011
Cantidad de familias	9744	6678	3635
Cantidad de familias activas	551	407	241
Cantidad de cuidadores	4463	3169	1929
Familias/Cuidadores	2,2	2,1	1,9
ARPU Cuidadores - USD	88	62	29
ARPU Familias - USD	148	119	108
Ventas	100%	100%	100%
Costo Vtas. Netas	23%	21%	24%

Marketing y Gtos. Vtas.	68%	74%	86%
I+D	15%	16%	18%
Gasto administrativo	23%	28%	18%

Otros indicadores relevantes cuya evolución deberá ser periódicamente revisada son: tasa de baja (attrition rate), tasa de contactabilidad, tiempo promedio de navegación en el sitio, tasa de contratación, tráfico del sitio.

3. ANÁLISIS GENERAL DEL MERCADO

Competidores directos

Agencias o consultoras como Cuidame Mucho. Comparten mercado y target objetivo de la presente propuesta. El tipo de producto/servicio ofrecido es contacto 1 a 1 con el cliente y cuentan con una base de cuidadores variada y amplia. No cuentan con plataformas tecnológicas que puedan amenazar nuestro servicio y no es poco probable que opten por la misma ya que su enfoque al cliente y al servicio es opuesto a la presente propuesta de valor.

Competidores indirectos

Sitios de subasta on-line de bienes y servicios como Mercadolibre, OLX, Alamaula con fuerte presencia local. Mismo mercado pero no cuentan hoy con un servicio/producto de clasificados de éste tipo de servicio y el sitio se caracteriza por una oferta heterogénea y relacionada a bienes y servicios profesionales.

Competidores potenciales

Sitios de búsqueda laboral, entre ellos Zonajobs y Bumeran, pueden adaptar parte de su oferta a éste tipo de clasificados. El tipo de búsqueda o servicio es menos personalizado. El mercado de e-sitting sobre el total del mercado que

actualmente abarcan no sería atractivo por la pequeña escala y tratarse de un nicho. La oferta es heterogénea.

Competidor eventual

Los competidores eventuales son los sitios de e-sitting de EE.UU que por motivos de crecimiento del nicho en Latinoamérica o cambio de las reglas de juego en Argentina opten por invertir y comenzar a operar en la región. Se considera que Argentina hoy en día no es un mercado atractivo para estas empresas por las regulaciones vigentes.

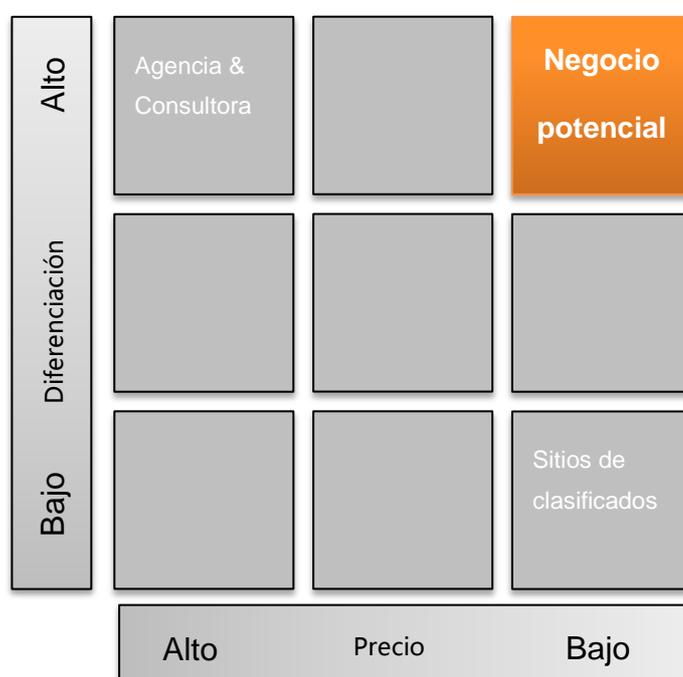
Principales fortaleza y debilidades de la competencia

Soportados en el análisis de los factores externos propuestos por Porter en Estrategias Competitivas (1995), se identifican las principales fortalezas y debilidades de los competidores:

Competidor	Principales Fortalezas	Principales Debilidades
Agencias & Consultoras	<ul style="list-style-type: none"> Trayectoria Base de datos existente Alto conocimiento del cliente Alto conocimiento del proveedor Búsqueda personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> Baja penetración en el segmento Alta exposición/responsabilidad Mayores costos y precios altos
Sitios de subasta	<ul style="list-style-type: none"> Trayectoria y popularidad Facilidad de penetración Recursos de I+D Capacidad financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Poco interés en el servicio Oferta heterogénea Oferta despersonalizada
Sitios de búsqueda laboral	<ul style="list-style-type: none"> Trayectoria y popularidad Facilidad de penetración Recursos de I+D Capacidad financiera Oferta personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> Poco interés en el servicio Oferta heterogénea
E-sitting EE.UU	<ul style="list-style-type: none"> Trayectoria Recursos de I+D Capacidad financiera Alto conocimiento del negocio Alta penetración 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo conocimiento del mercado local Diferencia cultural

Mapa de Precio-Diferenciación: Calidad vs. Precio

A partir de la matriz propuesta por el profesor Ariel Yukelson (2012) donde se evalúa el posicionamiento respecto a la competencia con relación al grado de Diferenciación y Precio, observamos que en el cuadrante más deseado (precio *Bajo* y diferenciación *Alta*) no se identificaron jugadores dentro de los mercados target, lo que demuestra la oportunidad de negocio potencial que presenta la propuesta bajo análisis.



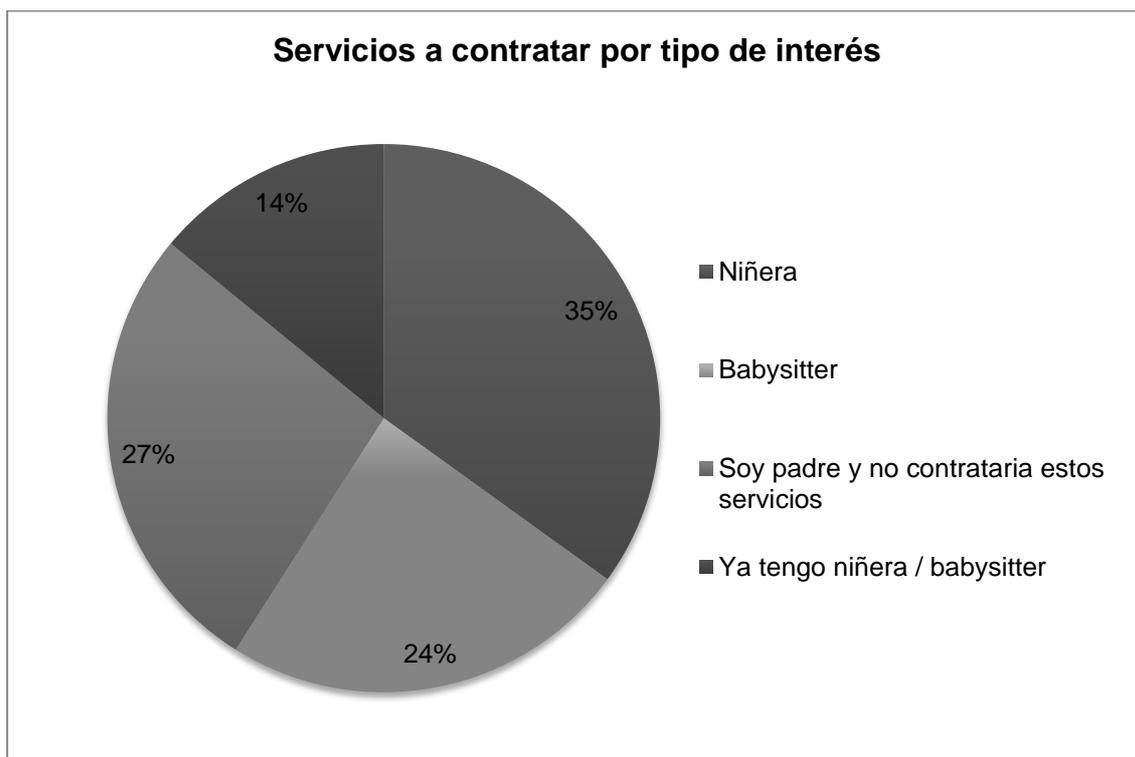
PRINCIPALES CLIENTES

- Familias dispuestas a contratar un servicio de cuidado a través de un canal ecommerce
- Los oferentes del servicio de cuidado
- Las empresas que buscan una solución de reclutamiento (consultoras, hoteles, entre otros).

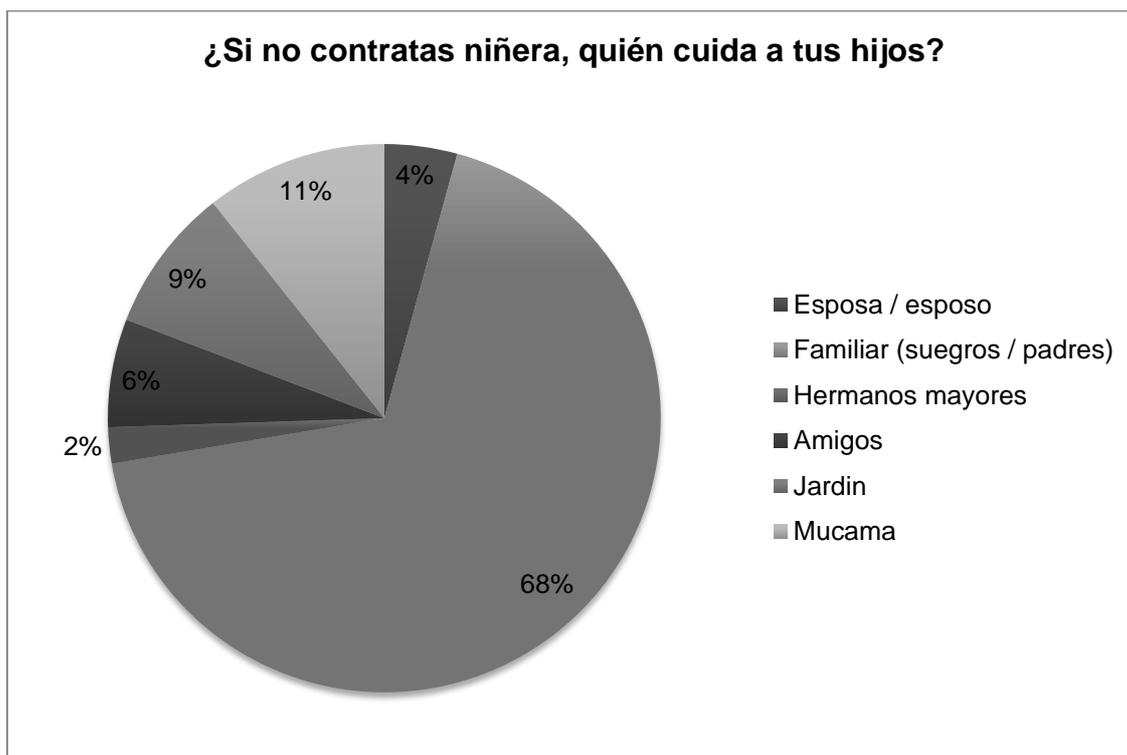
Del relevamiento de mercado directo ejecutado a partir de 200 encuestas realizadas a familias domiciliadas en AMBA y posicionadas en el segmento socioeconómico ABC1 / C2 se identifica que el usuario típico de un servicio de esta índole sería, en un 85% del sexo femenino, mayormente en el rango de edad de 30 a 40 años, con un ingreso familiar mensual promedio superior a \$ 15.000 (valores de abril 2014) y con al menos un hijo de entre 1 y 10 años de edad. Por el lado de los cuidadores, el perfil predominante se enfoca en un 97% al sexo femenino y con educación secundaria completa.

Considerando que el negocio se montaría en la industria del ecommerce, es fundamental conocer la propensión de las familias encuestadas a contratar servicios online. El 90% de las mismas ha realizado transacciones en sitios como Mercado Libre, Spotify, Netflix o Ebay, lo que contribuye a atenuar barreras de entrada y prejuicios derivados de las transacciones realizadas en medios digitales. Es natural contemplar que el mero transcurso del tiempo y la velocidad de penetración del ecommerce continuaran aumentando su índice de usuarios, y gravitará positivamente en los servicios prestados por este canal.

Del relevamiento realizado surge que aproximadamente el 60% estaría dispuesto a contratar un servicio de niñera o babysitting. Otro dato relevante es que un 14% actualmente ya contrata esos servicios. De esta forma, se puede concluir que aproximadamente el 75% de los encuestados a priori se interesarían en el servicio objeto del presente desarrollo.



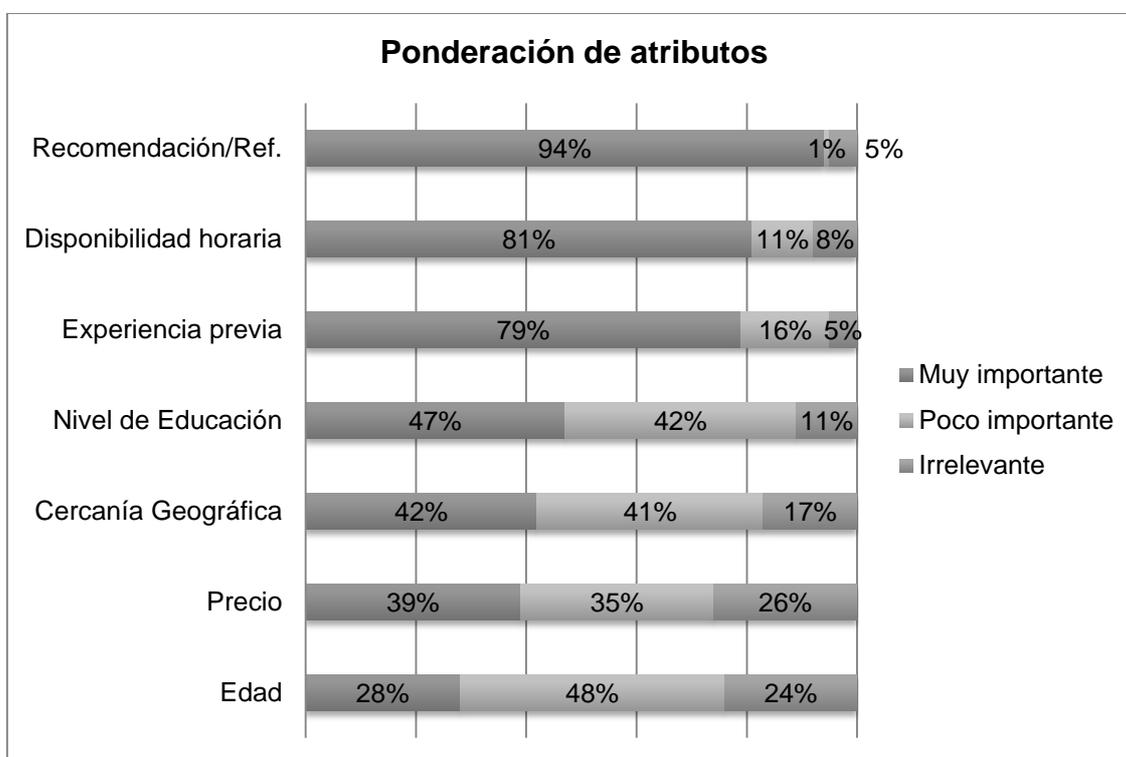
Respecto del 27% de los encuestados que no contrataría alguno de estos servicios y tienen hijos, se les consultó cómo resuelven actualmente el cuidado de los hijos. La tendencia actual demuestra que este segmento se sustenta mayormente en sus propios padres y/o suegros (70%). En menor medida se recurre a la empleada doméstica (11%), jardín maternal / infantes (9%) y amigos (6%).



Estudios recientes demuestran que, generación tras generación, los abuelos están asumiendo un rol más pasivo en cuanto al cuidado de sus nietos, sobretodo en segmentos socioeconómicos medios a altos donde existe la posibilidad de contratar una niñera. Esto se explica principalmente en: (i) la prolongación de la vida, (ii) las actividades sociales / recreativas postergadas, (iii) la mayor vitalidad y valoración del tiempo propio, (iv) la inquietud por viajar, entre otros. Esta tendencia impacta favorablemente en el posicionamiento de servicios objeto del presente estudio el cual progresivamente se convierte más en una alternativa.

Continuando con el relevamiento, se solicitó a las familias que alguna vez habían contratado a una niñera, que nos ponderaran los siguientes atributos por nivel de importancia a la hora de evaluar un candidato: “Cercanía Geográfica”, “Nivel de Educación”, “Edad”, “Precio por hora”, “Referencias previas”, “Disponibilidad horaria” y “Experiencia previa”. Se detallan los resultados a continuación:

ATRIBUTOS VALORADOS POR EL MERCADO



El atributo más valorado por los potenciales contratantes de servicios de cuidado es la “Recomendación”, entendiéndose por ello las referencias preexistentes sobre el candidato. La confiabilidad, transparencia y seguridad son los pilares del éxito y penetración de una solución como la presentada en este desarrollo. Para consolidar este intangible y, consecuentemente, potenciar la marca, se deberá hacer foco en:

- Un sistema de calificaciones online para padres y cuidadores
- Posibilidad por parte de los usuarios de denunciar perfiles inadecuados o sospechosos
- Monitoreo de la base de datos ejecutado con software especializado
- Validación de identidad por medio de proveedores externos (Veraz o Nosis).

El segundo atributo más ponderado a partir de nuestra investigación de mercado es la “Disponibilidad horaria” de los cuidadores. Con el objetivo de

facilitar su lectura y aplicación de filtros de búsqueda, se deberá proponer una grilla semanal a ser completada por el cuidador registrado donde detalle su disponibilidad. La actualización periódica de dicha grilla es clave para darle consistencia, seriedad y fomentar la usabilidad del sitio.

El tercer atributo en orden de preferencia es la “Experiencia previa”. Tomando este atributo, será importante que los cuidadores que pretendan suscribirse al sitio, además de completar una sección de llenado obligatorio donde informen si previamente han cuidado niños, años de experiencia, cantidad de niños a cuidar, conocimientos de primeros auxilios y conocimiento de otras disciplinas vinculadas al manejo de niños, describan en su perfil una breve carta de presentación a fin de poder evaluar su idoneidad con otra herramienta.

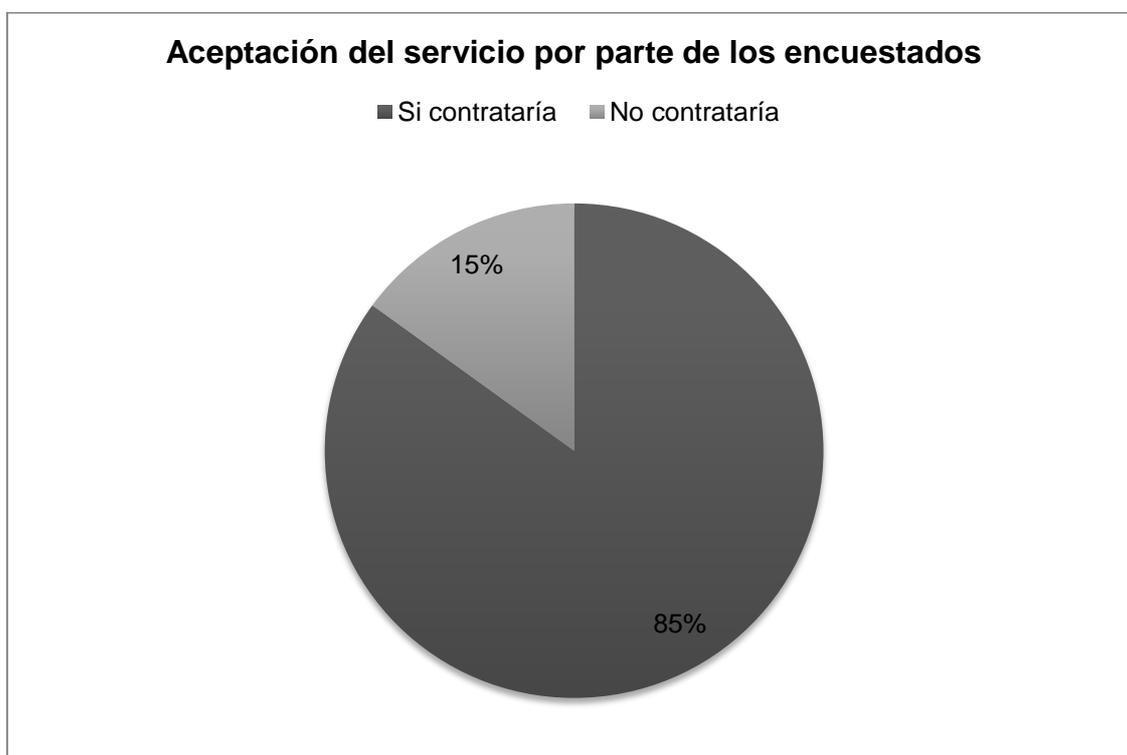
Otros atributos como “Nivel de Educación” y “Cercanía Geográfica” son valorados por aproximadamente la mitad de la muestra tomada. Respecto al primero de ellos, el servicio debería orientarse a captar potenciales cuidadores del segmento socioeconómico C3 en adelante, haciendo mayor foco en el segmento de estudiantes del nivel terciario / universitario. Respecto al segundo atributo previamente citado, se debería solicitar al cuidador la introducción de datos como su código postal que permitan lograr la georreferenciación y visualización en Google Maps.

Otros atributos como la “Edad” y el “Precio”, han sido relativizados y no son el motor de decisión de la mayoría de los potenciales usuarios a la hora de contratar un potencial servicio de este tipo. Sin perjuicio de ello, los campos relacionados con la “Edad” y el “Precio hora” deberían ser obligatorios y sobre los mismos el desarrollado deberá contemplar la aplicación de filtros de búsqueda para inducir su navegabilidad. Respecto al precio cobrado por hora, se sugiere incluir un rango de referencia. Se observó en las plataformas desarrolladas en Estados Unidos que, como guía, se incorporan recomendaciones sobre la forma sugerida de calcular el precio de referencia, basado en: la experiencia previa, las referencias y las calificaciones positivas

logradas dentro de la comunidad. Otros datos de interés a la hora de revisar el perfil como ser: conocimientos de primeros auxilios, identidad validada, amplia disponibilidad horaria, movilidad propia, también se sugiere incorporarlos con posibilidad de aplicar filtros de búsqueda.

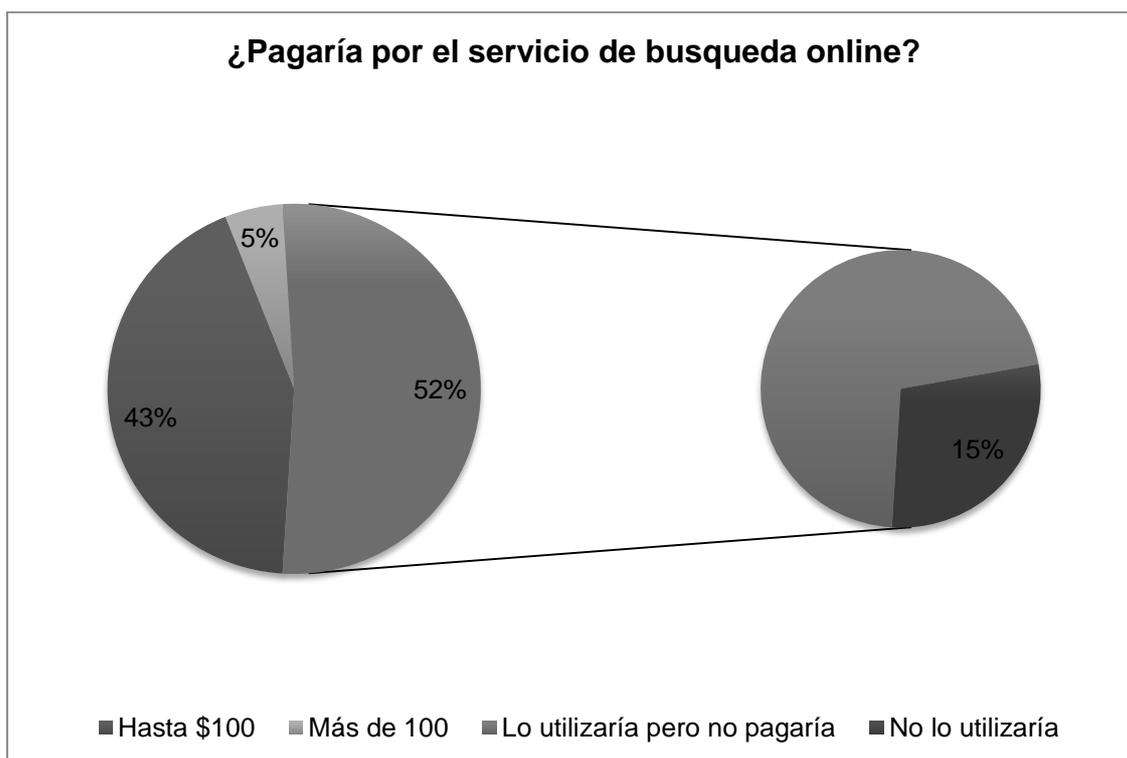
A la hora de implementar un servicio de esta índole se considera clave para el éxito de una plataforma de esta índole hacer foco en la experiencia del usuario. La navegación fácil, intuitiva y la posibilidad de aplicación de filtros de búsqueda útiles son atributos apreciados. La utilización de smartphones y tablets para la contratación de servicios y compras online obliga considerarlos en la órbita de dispositivos sobre los que se navegará en la plataforma de e-sitting, por lo cual su diseño deberá ser adaptable a ellos (responsive design).

VISIÓN DEL MERCADO SOBRE EL SERVICIO



Con relación a la predisposición a usar el servicio, el 85% de los encuestados usaría un servicio online para contratar una niñera / babysitter y el 15% no lo

contrataría por ese canal. Respecto al segmento de potenciales usuarios, aproximadamente el 40% pagaría para realizar una búsqueda en un desarrollo online de e-sitting en un rango de \$50 y \$100, 8% pagaría más de \$100 (valores a abril 2014) y el remanente 52% le resulta atractiva la idea y a priori no estaría dispuesto a pagar.



Respecto a la frecuencia de uso, el 37% estima que lo usaría mensualmente, el 15% trimestralmente y el 25% anualmente.

RESUMEN

- 85% de los encuestados estaría dispuesto a utilizar un servicio de cuidado online para sus hijos.
- 48% de los encuestados estaría dispuesto a pagar por el servicio.
- 91% de los encuestados revisaría hasta 5 prospectos para contratar un cuidador.

- 52% de los encuestados usaría el servicio con un frecuencia mensual / trimestral.

Cabe destacar que esta pregunta fue formulada “a ciegas”, es decir, sin haber tenido posibilidad de interactuar con el prototipo de la página (únicamente se proporcionó una breve descripción del servicio). De haber interactuado y explicado con mayor detalle el funcionamiento del servicio, el grado de aceptación hubiese sido indudablemente mayor.

Clientes B2B (empresas)

Respecto a la modalidad de clientes B2B, se ha identificado una oportunidad de negocio orientada a las empresas que busquen una solución de reclutamiento (consultoras, hoteles, empresas entre otros) para sus propios empleados o clientes, y que estarían dispuestos a contratar un abono mensual que incluya el acceso a cierta cantidad de prospectos. A efectos de este relevamiento se realizaron entrevistas con las áreas de recursos humanos de 15 empresas cuya dotación supera los 200 empleados y, aproximadamente, 80% estaría dispuesta a interiorizarse en el servicio para contratarlo como parte de los beneficios otorgados a sus empleados. La determinación del abono debería realizarse en base a la dotación de empleados.

Cliente proveedor del servicio

El relevamiento del mercado de los potenciales oferentes del servicio se realizó por medio de 200 encuestas a personas del segmento socioeconómico ABC1 a C3 que alguna vez cuidaron niños y/o son estudiantes universitarios/terciarios y que residen en AMBA. Las principales conclusiones son:

- El 33% de los encuestados tenía menos de 20 años mientras que el 60% se ubicaban en el rango etario entre 20 y 30 años.

- Respecto al nivel educativo, el 65% había completado sus estudios o estaban en curso (universitario / terciarios).
- El 75% de los encuestados había realizado por lo menos una compra por Internet.
- El 47% trabajaría como babysitter, el 27% como niñera, el 20% como apoyo escolar y el 7% no trabajaría en ninguna de las tres actividades. Sin haber experimentado en un sitio operativo de e-sitting, el 58% estaría dispuesto a publicar un anuncio ofreciendo servicio de cuidado de niños con su perfil en la web.
- El 75% no estaría dispuesto a pagar por realizar dicha publicación, mientras que el 25% restante estaría dispuesto a pagar entre \$70 y \$50 (valores de abril 2014). Tras haber leído una breve reseña del servicio, el 73% lo percibió como una buena fuente principal/alternativa de generación de ingresos.

El mercado percibirá una solución de esta índole como una herramienta novedosa, dinámica y personalizada en relación a los competidores previamente citados. Además de lo novedoso del desarrollo para el mercado local, surgirán inquietudes de los usuarios tendientes a la validación de la identidad de la cuidadora, por ésta razón se hace acento en la verificación de la identidad de los oferentes del servicio por medio de herramientas contratadas a proveedores especializados. En países de Europa como en Estados Unidos un importante porcentaje de la sociedad ya acostumbra a contratar éste tipo de servicios, a medida que en Latinoamérica masifique la red de internet será más usual contratar éste tipo de servicios.

CAPTACIÓN DEL MERCADO

Se sugiere la siguiente proyección de captación de mercados emergentes siguiendo como criterio la cercanía geográfica y similitud idiosincrática. Al igual que en Argentina, del relevamiento a detalle realizado, el desarrollo de una plataforma de esta índole la posicionaría como un *first mover* en la industria, lo

que permitirá asentar las barreras de entrada a otros jugadores necesarias para la sustentabilidad a largo plazo del negocio, tal como sugiere Lieberman, M.B. and D.B. Montgomery en su publicación “First-Mover Advantages” (1998). Desde la óptica de la usabilidad y accesibilidad del sitio, se recomienda fuertemente hacer foco en su uso desde smartphones y tablets (responsive design).

Año 1: CABA y Zona Norte del Gran Buenos Aires.

Año 2: resto de Argentina.

Año 3: Uruguay.

Año 4: Chile.

Año 5: Perú y Paraguay.



Para esta sección se utilizó información pública disponible del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Argentina (Indec) Boletín Número 134 (2012) Natalidad, Mortalidad General, Infantil y materna por Lugar de Residencia. Asimismo, se utilizaron publicaciones online relativas al mapa educativo de Argentina disponibles en URL <http://www.mapaeducativo.edu.ar/>

Partiendo de las regiones con mayor propensión a contratar un servicio de esta índole, la activación de un sitio de e-sitting durante el primer año se debería realizar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y determinados partidos de la Zona Norte del Gran Buenos Aires (Vicente López, Pilar y San Isidro) donde se

concentra mayormente la población con el perfil socioeconómico ABC1 y C2 que potencialmente requerirá el servicio propuesto.

Para el primer año de servicio, el mercado potencial de familias usuarias se determinó a partir de la cantidad de nacimientos promedio por año obtenido de datos estadísticos de la Provincia de Buenos Aires y se lo proyectó para un periodo de 3 años, considerando que a partir del tercer año de vida los niños comienzan el nivel inicial (edad de 3 a 5 años). Para el sexto año de vida inician el nivel primario, que concluye aproximadamente a los 12 o 13 años, dependiendo si es CABA o PBA.

Una vez estimada la cantidad de alumnos, se aplicó un coeficiente para determinar la cantidad de familias potencialmente usuarias, lo que arrojó de forma consolidada para el primer año aproximadamente 1,1 millones de familias. En base a que en el relevamiento de mercado realizado, se detalla la estimación del potencial para el primer año de servicio sumando el área de CABA y GBA Zona Norte:

Análisis CABA - primer año	Cantidad	
Nacimientos anuales CABA	45.429	A, a
Proyección nacimientos a 3 años	136.287	$B=A*3$
Alumnos nivel inicial - colegio privado	65.023	b
Alumnos nivel inicial - colegio público	47.555	b
Alumnos primario - colegio privado	102.530	b
Alumnos primario - colegio público	127.769	b
	342.877	C
Cantidad promedio de hijos por familia	1,83	D, c
Cantidad de familias usuarias potenciales	187.364	$E=C/D$

Análisis Zona Norte - primer año		
	Cantidad	
Nacimientos anuales Zona Norte (*)	15.220	F, a
Proyección nacimientos a 3 años	45.660	G=F*3
Alumnos nivel inicial - colegio privado		
	274.980	b
Alumnos nivel inicial - colegio público		
	399.075	b
Alumnos primario - colegio privado		
	514.273	b
Alumnos primario - colegio público		
	1.080.738	b
Total Alumnos	2.269.066	H
Cantidad promedio de hijos por familia		
	2,50	I, c
Cantidad de familias usuarias potenciales		
	907.626	J=H/I
Total familias usuarias potenciales - CABA + Zona Norte Bs.As.		
	1.094.991	K=E+J

(*) "Zona Norte" abarca los barrios de Pilar, Vicente López y San Isidro

a. URL <http://www.deis.gov.ar/publicaciones/archivos/Boletin134.pdf>

b. URL <http://www.mapaeducativo.edu.ar/>

Del universo de familias relevadas en la tabla anterior (1,1 millones) la acción de publicidad/promoción a realizar en CABA y GBA Zona Norte tiene un ratio de call to action del 8%, en base a estudios realizados para la industria de la educación y cuidado personal en EEUU (ver informe de Marketing Sherpa).

Por lo tanto, la cantidad de familias traccionadas a un sitio de esta índole debería totalizar aproximadamente 88.000. En función a las encuestas realizadas se estima que el 60% se registrarían en el website y el 48% de esa población efectivamente realizaría la compra del servicio, dando como

resultado una cantidad de 25.000 familias/usuarios estimados para el Año 1, ver tabla a continuación:

Total familias usuarias potenciales - CABA + Zona Norte Bs. As.	1.094.991	A
Call to action ratio (**)	8%	(**)
Q de familias traccionadas al sitio por acción publicitaria	87.599	
% de familias que contrataría servicios de cuidado online en Argentina	60%	B
Q de familias que contrataría servicios de cuidado online en Argentina	52.560	C=A*B
% de familias que pagarían por contratar cuidado online en Argentina	48%	D
Q de familias que pagarían por contratar cuidado online	25.229	C*D

Para la determinación del mercado potencial extrapolado a toda la Argentina (año 2), se utilizó como benchmark de potencial máximo de mercado el ratio de Care surgido entre el cociente de familias abonadas al servicio y población de los Estados Unidos (515.000 familias abonadas a Care / 318,5 millones de habitantes = 0,16% familias abonadas a Care / habitantes). Dicho ratio aplicado a la población de la Argentina arroja un total potencial de familias abonadas de 69.000 familias abonadas a un sitio de e-sitting. A efectos de ser más conservadores y siendo conscientes de las diferencias madurativas y socioeconómicas de ambos mercados, se propuso aplicar un coeficiente de 0,5 (35.500 familias abonadas al sitio en toda la Argentina). En conclusión, en el

segundo año de lanzamiento de éste negocio sitio se podrían captar 11.000 familias abonadas adicionales.

Para lograr la activación y penetración en el Interior de Argentina, deberían ejecutarse campañas de promoción en las principales ciudades del Interior del país: Córdoba y Rosario. Los costos de publicidad deberían canalizarse mayormente en campañas de promoción del servicio en dichas áreas, con el propósito de activar efectivamente el sitio.

Considerando la fácil escalabilidad del servicio a otras geografías, se propone evaluar a partir del tercer y cuarto año su regionalización en Uruguay y Chile, respectivamente, donde los costos de mantenimiento del sitio tomarán mayor relevancia por las adaptaciones idiosincráticas que se realizaran. Adicionalmente, se debería lograr un acuerdo de share revenue con un partner local con experiencia en la activación de servicios online. Siguiendo este mismo esquema de negocio internacional, para el quinto año se propone avanzar hacia otros dos mercados pujantes de Sudamérica como Perú y Paraguay.

La cuantificación del mercado potencial máximo se realizó a nivel país, a partir del ratio obtenido de Care “familias abonadas / población país” (0,17%), a lo cual se aplica un coeficiente de 0,5 a fin de ser más conservadores en nuestras estimaciones considerando las diferencias entre el mercado Norteamericano y el Latino. Sobre los mercados consolidados se aplica una tasa de crecimiento anual por volumen del 5%. Bajo estos supuestos, se detalla a continuación las familias abonadas potenciales que se estima captar en cada año:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Región	CABA + Zona Norte	Resto Argentina	Uruguay	Chile	Peru + Paraguay	
Población (en miles)		42.670	3.304	16.645	37.647	A
Coeficiente Care		0,167%	0,167%	0,167%	0,167%	B

Coeficiente 0,5		0,5	0,5	0,5	0,5	C
Familias abonadas incrementales	25.000	10.558	2.753	13.871	31.373	A*B*C* 1000
Familias abonadas totales (acumul.)	25.000	35.558	40.090	55.965	90.136	

Considerando la estructura de costos semifija que tiene un desarrollo *ecommerce* de esta naturaleza y la tasa de crecimiento marcadamente positiva que surge del anterior análisis, aseguran márgenes positivos. Se estima que la contribución marginal por la incorporación de nuevos países también será positiva en la medida que se puedan lograr estructuras de costos análogas.

4. CONCLUSIONES

Es indudable la oportunidad de negocio innovativo que surge del presente estudio, que parte de una necesidad cotidiana, creciente e insatisfecha: el cuidado de los niños del hogar considerando que cada vez es más frecuente que ambos padres trabajen. Actualmente, las familias coexisten con una dinámica más compleja que podría verse atenuada por la propagación de soluciones digitales a nuevos medios como tablets y smartphones. Progresivamente, las nuevas generaciones los adoptan como un medio natural para lidiar con el día a día, desmitificando viejos paradigmas y miedos subyacentes en las plataformas de ecommerce. Los antiguos “fusibles” de la vida familiar eran los padres y abuelos, quienes han encontrados otras actividades recreativas que compiten con el cuidado de los niños de la familia. Asimismo, gracias a la fácil escalabilidad de las plataformas ecommerce y la condición de *first mover*, se ha dejado expuesta la potencialidad del negocio de e-sitting también en otras geografías de Latinoamérica.

Para llegar a las conclusiones expuestas se han utilizado herramientas de management y estadísticas asegurando la consistencia y razonabilidad de los datos. Se realizó un profundo análisis de mercado, dejando expuestos los competidores directos / indirectos, como así también las diversas vetas orientadas a empresas (B2B) y directas al consumidor (D2C). Las premisas asumidas al momento de estimar el potencial de mercado y el *pricing* han sido tomadas sobre bases conservadoras y sin incluir otras potenciales sinergias / *cross selling*, lo cual redundará positivamente en la rentabilidad del negocio.

El propósito del presente desarrollo es dejar sentadas las bases para llevar a la praxis esta propuesta de valor por medio de un Plan de Negocios. La oportunidad en su ejecución es clave para posicionarse como primer jugador y sentar las barreras de entrada que aseguren la continuidad a largo plazo del negocio con márgenes atractivos para inversores.

5. BIBLIOGRAFIA

Porter, M. (1995). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECOSA.

Pels & Sheth (1999). *How to Serve the Emerging Economies: Four Generic Purpose-driven Strategies*.

Ignis Medios & Comunicación (Marzo 2012). *Un nuevo modelo de familia en la sociedad actual*. Newsletter Nro. 60. URL <http://www.ignis-arg.com>.

Lieberman, M.B. and D.B. Montgomery (1998), *First-Mover Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View*. Strategic Management Journal

Boletín Número 134 (2012) *Natalidad, Mortalidad General, Infantil y materna por Lugar de Residencia*. Buenos Aires, Argentina: Secretaria de Políticas, regulación e Institutos de Estadísticas e Información de la Salud.

Yukelson A. (2013, Julio). *Proceso de Planificación Estratégica* [filminas de Powerpoint]. Universidad Torcuato Di Tella.

Borestein A. (2012, Abril). *Stakeholders, shareholders y Decisión corporativa* [filminas de Powerpoint]. Universidad Torcuato Di Tella.

Massuh L. (2013, Septiembre). *Service-Dominant Logic y Marketing colaborativo* [filminas de Powerpoint]. Universidad Torcuato Di Tella.

Deloitte LLP (2010). *Hospitality 2015: Game changers or spectators?*, London, United Kingdom: The Creative Studio at Deloitte.

Bortone B. (2012). Website optimization's effect on offline marketing strategies. Disponible en:
URL <http://www.marketingsherpa.com/article/chart/effective-website-traffic-sources>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Argentina. (2012). *Natalidad, Mortalidad General, Infantil y materna por Lugar de Residencia*. Indec website:
<http://www.indec.mecon.ar>
<http://www.deis.gov.ar/publicaciones/archivos/Boletin134.pdf>

Ministerio de Educación de Argentina, Subsecretaria de Planeamiento Educativo. (2010). *Programa Nacional Mapa Educativo*. Website:
<http://www.mapaeducativo.edu.ar/>

Bumeran. URL <http://www.bumeran.com.ar>



Zonajobs. URL <http://www.zonajobs.com.ar>

OLX. URL <http://www.olx.com.ar>