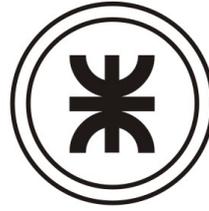




*Universidad Tecnológica Nacional*  
*Facultad Regional Buenos Aires*



**UTN.BA**  
**ESCUELA DE**  
**POSGRADO**

## **TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

### **Especialización en Ingeniería Gerencial**

# **"Cadena de Jardines de Infantes para el Desarrollo Personal de Padres e Hijos"**

**Alumna: Natalia Soledad Gómez**

**Director de la Carrera: Dr. Ing. Fernando Luis Gache**

**CABA, 22 de Abril de 2019**

## Índice de Contenidos

1.	RESUMEN EJECUTIVO .....	6
2.	INTRODUCCIÓN .....	6
3.	NECESIDAD INSATISFECHA .....	7
4.	PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	8
4.1.	MISIÓN .....	8
4.2.	VISIÓN .....	8
4.3.	VALORES.....	8
4.4.	POLÍTICAS .....	8
4.5.	METAS .....	8
5.	MODELO DE NEGOCIO .....	9
5.1.	PROPUESTA DE VALOR .....	9
5.2.	CLIENTES.....	11
5.3.	CANALES.....	11
5.4.	RELACIÓN CON CLIENTES.....	11
5.5.	FLUJO DE INGRESOS .....	12
5.6.	RECURSOS CLAVE .....	12
5.7.	ACTIVIDADES CLAVE .....	12
5.8.	RED DE PARTNERS.....	13
5.9.	ESTRUCTURA DE COSTOS.....	13
6.	ESTUDIO DE MERCADO .....	14
6.1.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....	14
6.2.	ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	15
6.3.	BALANCE OFERTA - DEMANDA .....	16



6.4.	DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD.....	16
6.5.	ANÁLISIS DE LOS PRECIOS.....	17
7.	LOCALIZACIÓN .....	18
7.1.	METODOLOGÍA.....	18
7.2.	FACTORES .....	18
7.3.	PRESELECCIÓN DE LOCALIZACIONES.....	19
7.4.	COMPARACIÓN DE LOCACIONES.....	19
7.5.	ELECCIÓN DE LOCALIZACIONES.....	19
8.	ANÁLISIS TÉCNICO-OPERATIVO .....	20
8.1.	DISEÑO CONCEPTUAL.....	20
8.2.	EJECUCIÓN DE OBRA .....	21
8.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE PERSONAS.....	22
8.4.	INFRAESTRUCTURA .....	24
9.	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	25
9.1.	INVERSIÓN INICIAL .....	26
9.2.	ENDEUDAMIENTO .....	28
9.3.	COSTOS OPERATIVOS .....	29
9.4.	INGRESOS.....	30
9.5.	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	30
9.6.	FLUJO DE CAJA .....	31
9.7.	INDICADORES .....	33
9.8.	ELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA.....	34
10.	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	34
11.	ASPECTOS LEGALES Y POLÍTICOS .....	35
12.	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	36
12.1.	EVALUACIÓN EXTERNA .....	36



12.2.	ANÁLISIS INTERNO .....	44
12.3.	OBJETIVOS A LARGO PLAZO .....	45
12.4.	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS .....	46
13.	PLAN DE MARKETING .....	48
13.1.	PERFIL DEL CONSUMIDOR .....	48
13.2.	SEGMENTACIÓN .....	48
13.3.	POSICIONAMIENTO .....	49
13.4.	PROMOCIÓN .....	49
13.5.	PLAZA.....	49
13.6.	PRODUCTO .....	50
13.7.	PRECIO .....	50
13.8.	PERSONAL .....	50
14.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	51
15.	BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS .....	52
15.1.	SITIOS WEB .....	52
15.2.	BIBLIOGRAFÍA, NORMAS Y PUBLICACIONES.....	52
16.	ANEXOS .....	53
16.1.	MODELO DE ENCUESTAS REALIZADAS.....	53
16.2.	CÁLCULO DE CONSUMO ELÉCTRICO.....	54

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Negocios CANVAS – Fuente: Apunte Horacio Sterling	9
Figura 2 – Estructura de Costos Family Garden – Fuente: Elaboración Propia	14
Figura 3 - Evolución Histórica de Nacimientos en Comunas de Clase Media / Media-Alta de CABA - Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA)	15
Figura 4 - Pirámide de Clases Sociales CABA	17
Figura 5 - Estructura Piramidal de Family Garden – Fuente: Elaboración Propia	22

Figura 6 - Estructura según Mintzberg de Family Garden – Fuente: Elaboración Propia	23
Figura 7 – Aula típica Montessori – Fuente: Referencia [13]	25
Figura 8 - Proyección de la Capacidad Utilizada – Fuente: Elaboración Propia	30
Figura 9 – Simulación de Consumo (tarifa al 20-02-19)	54

## Índice de Tablas

Tabla 1 – Cálculo de Precio Competitivo – Fuente: Elaboración Propia	17
Tabla 2 - Evaluación de Localizaciones – Opciones Elegidas – Fuente: Elaboración Propia	19
Tabla 3 - Evaluación de Localizaciones – Opciones no Elegidas – Fuente: Elaboración Propia	19
Tabla 4 - Detalle del Área de la Propiedad – Fuente: Elaboración Propia	21
Tabla 5 - Sueldos Mano de Obra Indirecta por sede – Fuente: Elaboración Propia	24
Tabla 6 - Años de Amortización Bienes de Uso – Fuente: Elaboración Propia	27
Tabla 7 - Resumen de Inversión Inicial Requerida – Fuente: Elaboración Propia	27
Tabla 8 - Amortización Crédito Bancario - Alternativa Propietario – Fuente: Elaboración Propia	28
Tabla 9 - Amortización Crédito Bancario - Alternativa Locatario – Fuente: Elaboración Propia	28
Tabla 10 - Resumen Costos Operativos Fijos por año por sede – Fuente: Elaboración Propia	29
Tabla 11 - Puntos de Equilibrio Family Garden – Fuente: Elaboración Propia	31
Tabla 12 - Flujo de Fondos Opción Propietario y Capital Propio – Fuente: Elaboración Propia	31
Tabla 13 - Flujo de Fondos Opción Propietario y Endeudamiento – Fuente: Elaboración Propia	32
Tabla 14 - Flujo de Fondos Opción Locatario y Capital Propio – Fuente: Elaboración Propia	32
Tabla 15 - Flujo de Fondos Opción Locatario y Endeudamiento – Fuente: Elaboración Propia	33
Tabla 16 - Indicadores Económicos del Negocio Family Garden – Fuente: Elaboración Propia	34
Tabla 17 - Matriz FODA Competitiva – Fuente: Elaboración Propia	47
Tabla 18 - Indicadores de Rentabilidad Mejores Opciones – Fuente: Elaboración Propia	51

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

El negocio que se presenta en el siguiente trabajo consiste en una Red de Jardines de Infantes privados para niños de entre 45 días a 5 años, a inaugurar en Argentina, llamada "Family Garden". Las ventajas competitivas del servicio se basan en educación inicial de calidad y vanguardista, segura, flexible en cuanto a horarios y locaciones, que tiene el objeto de garantizar el íntegro desarrollo familiar. Apunta al segmento de familias, con padres profesionales o puestos de salarios altos, con alto grado de ocupación laboral o en actividades de gozo personal, con hasta 2 niños.

Para iniciar el negocio resulta clave instalar un mínimo de 6 sedes en Ciudad de Buenos Aires, con posibilidad de crecimiento a otros centros urbanos del país, como el Gran Buenos Aires. La inversión máxima total requerida se estima en 7,5 millones de dólares (MMUSD) aproximadamente.

En caso de no conseguir el total del capital requerido con aporte de socios, será necesario financiamiento a través de deuda y alquilar los inmuebles para establecer las sedes. Se analizaron distintas opciones de créditos en el mercado financiero encontrándose además que, por el tipo de proyecto en educación y perspectiva de género, se podría aplicar a fondos semillas, otras opciones del Ministerio de Educación o a los contratos de participación público privada (PPP). En base al análisis realizado, sería conveniente acceder a un préstamo de 1,2 millones de dólares para abarcar las necesidades de las 6 sedes, pagaderos a 10 años, a una tasa del 12 %.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad, el emprendimiento resulta sumamente atractivo. Analizando un horizonte de vida útil de 15 años, la inversión de capital propio se recupera al cabo de 4 años. El valor actual neto del negocio resulta de 2,9 MMUSD para la opción más favorable, a una tasa de descuento del 5 % y siendo la TIR del 30 % en USD. Por cada dólar invertido, se recuperan 2,3 a valor actual al final del período.

El riesgo más serio detectado está asociado con la agudización de la crisis económica que vive el país, con mayor caída del poder adquisitivo por la alta inflación. Se estima que podría mitigarse esta situación reduciendo el precio a cobrar por el servicio. En dicho caso, dados los favorables indicadores económicos obtenidos, el negocio continuaría siendo rentable, aunque se reduciría el margen de utilidad. Por otro lado, se prevé que, la modificación de los hábitos de consumo de las familias en situación de recesión signifique omitir otros consumos, antes de reducir en la necesidad de educación de los hijos y en sus posibilidades de continuar trabajando muchas horas al día.

## 2. INTRODUCCIÓN

El objeto del presente trabajo final integrador es presentar el Plan de Negocios de "Family Garden", una Cadena de Establecimientos Educativos de Enseñanza Inicial, a instalarse en la República Argentina, que surge para satisfacer las necesidades de crecimiento personal de padres e hijos en una sociedad cada vez más compleja a nivel social y económico.

Las motivaciones que han impulsado el desarrollo del presente trabajo se pueden encausar en tres ejes fundamentales: el perfil del egresado de la Especialización de Ingeniería Gerencial, el contexto social que requiere desarrollo de la educación y las necesidades personales de la autora consistentes con una necesidad insatisfecha percibida en el mercado.

Vale la pena destacar que el proyecto que se evalúa es del tipo de inversión, que como tal busca rentabilidad económica, pero también social puesto que tiene como objeto garantizar el acceso a la educación de calidad y suplir el faltante de vacantes evidenciado en el sistema, tal como se detallará en el cuerpo del documento. La educación inicial es una de las bases fundamentales en el desarrollo de un país. No sólo brinda al niño las herramientas que promueven la apropiación del conocimiento de manera placentera, trabajando la sociabilización y la asunción de responsabilidades, si no que favorece el espacio para el desarrollo profesional y personal de padres o tutores, fomentando una relación de calidad entre ellos.

El alcance del trabajo es del tipo de ingeniería conceptual y estudio de pre-factibilidad que permita su presentación para análisis de la iniciativa a posibles inversores privados interesados en proyectos de impacto social, entidades bancarias para obtener crédito o el Estado a fin de conseguir subvención, celebración de un contrato de participación público privada (PPP) o fondo semilla, entre otros similares. Un análisis económico más exhaustivo se requiere luego de la etapa de ingeniería básica y detalle del proyecto que permita estimar costos con menor grado de incertidumbre.

La metodología utilizada plantea como etapa inicial la identificación y definición de la necesidad, contrastada luego con el estudio de mercado y la localización, entendiendo las brechas existentes. El modelo de negocios es presentado a través del método de Canvas. Seguidamente se analiza la viabilidad técnica y económica del proyecto, seguida por el análisis de riesgos, fundamental en el contexto actual cambiante y complejo de negocios en el país. Luego se evalúa el entorno donde se desarrollará la iniciativa y las cuestiones internas; de manera de proponer estrategias para una organización exitosa.

### **3. NECESIDAD INSATISFECHA**

Una gran parte de las mujeres hoy en día valoran tanto el desarrollo personal tanto como profesional, en una sociedad cada vez más preocupada por la igualdad de género. Tener un hijo ha dejado de ser la única aspiración de realización de una mujer. Es por esto que se posterga cada vez más la maternidad, bajo la percepción que los hijos dificultan o impiden su desarrollo profesional y personal, dejando de lado actividades como fitness, hobbies, viajes, capacitación, etc.

A su vez, la situación económica actual exige que ambos padres trabajen y tengan un desarrollo profesional sostenido si quieren mantener un estándar de vida bueno a aceptable que ha sido favorecido por las medidas del último gobierno de tinte popular, en el cual era relativamente fácil para la clase media proveer a sus hijos de una educación de calidad, gustos, vacaciones, actividades extracurriculares, etc.

Resulta difícil para los padres encontrar un lugar que ayude en la crianza de los hijos en los horarios donde estos no pueden hacerlo por motivos profesionales o personales. Entre tantas actividades y caos vehicular, los tiempos se hacen cortos y las distancias a recorrer se vuelve un factor crítico a la hora de seleccionar el establecimiento educativo de los hijos. Asimismo, una agenda cargada y variable en función del día de la semana requiere flexibilidad de horarios y localización geográfica que satisfaga la necesidad de cada momento.

No menos importante, resulta la necesidad de poder monitorear la actividad de los niños para poder generar confianza en una institución, en una sociedad actual perturbada donde los abusos y el maltrato infantil se encuentran a la orden del día.

Por último, resulta necesario balancear la creciente interacción tecnológica de los niños, generando un ambiente propicio para fomentar las relaciones interpersonales cara a cara y aplicar metodologías de aprendizaje novedosas que preparen a los niños para los desafíos del futuro.

#### **4. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

##### **4.1. MISIÓN**

Cooperar con la comunidad en la crianza y educación de los niños y en el desarrollo profesional y personal de los padres, conforme a sus aspiraciones.

##### **4.2. VISIÓN**

Lograr un óptimo funcionamiento del sistema familiar con un vínculo de calidad entre padres e hijos y en la interacción con su medio circundante, favoreciendo una sociedad más desarrollada, justa e igualitaria.

##### **4.3. VALORES**

- Educar con excelencia y ética.
- Desarrollo familiar integral.
- Bienestar social.
- Pasión por el cliente.
- Trabajo en equipo.
- Actuar con agilidad y creatividad.
- Compromiso con la educación, la seguridad y la salud.
- Igualdad de oportunidades.
- Mejora continua.

##### **4.4. POLÍTICAS**

- Conducta y prácticas éticas.
- Compromiso con el cumplimiento de la normativa legal.
- Conflicto de intereses.
- Protección de datos y confidencialidad.
- Cero Alcohol y drogas.
- Calidad, seguridad, salud y medio ambiente.

##### **4.5. METAS**

- Generar altas utilidades.

- Brindar mayor valor por costo.
- Ofrecer un servicio innovador.
- Alta capacidad de respuesta a los clientes.

## 5. MODELO DE NEGOCIO

Para detallar este apartado, se utilizará el Método de CANVAS, el cual se puede esquematizar tal que se muestra en la Figura 1.

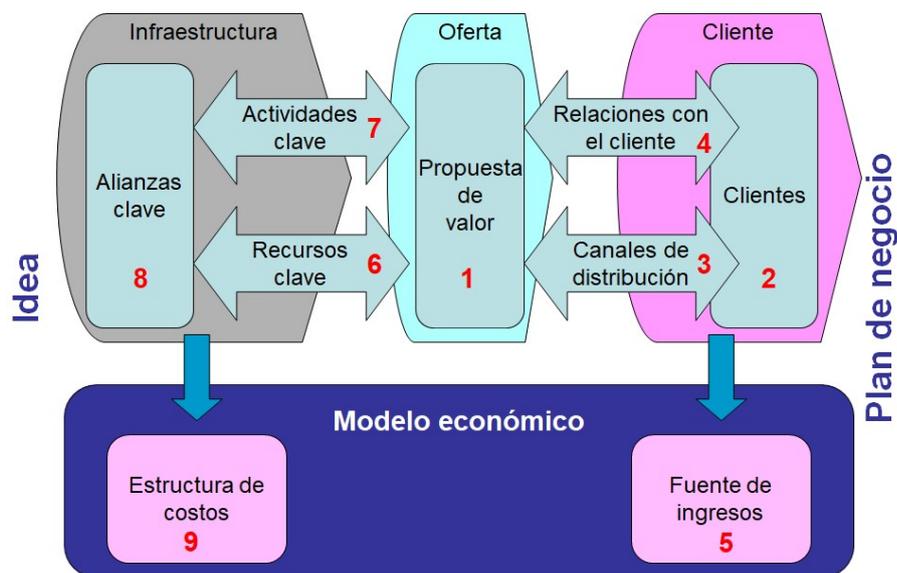


Figura 1 - Modelo CANVAS – Fuente: Apunte Seminario Análisis Estratégico - Prof. Horacio Stering

### 5.1. PROPUESTA DE VALOR

Brindar un servicio de educación inicial de alta calidad, privada, para niños entre los 45 días y 6 años de vida, basado en los siguientes atributos básicos:

- Alta cobertura geográfica a través distintos establecimientos o sedes;
- Amplia disponibilidad horaria, de lunes a sábados;
- Confianza de los padres y seguridad de los niños;
- Educación basada en metodologías de aprendizaje innovadoras;
- Sociabilización en diversos y cambiantes ambientes;
- Vida sana y cuidado del medio ambiente.
- Vínculo de calidad entre padres e hijos.

En cuanto a metodologías innovadoras, se aplicará la teoría basada en inteligencias múltiples, que será materializada a través de las siguientes actividades a ser realizadas:

- Actividades para potenciar el valor del individuo: plan integral e individual para potenciar fortalezas y equiparar competencias básicas, considerando condiciones propias del alumno y su contexto, velando por el bienestar integral.
- Actividades para potenciar el aprendizaje por medio de la acción: elaboración de proyectos (ejemplo: reciclaje), trabajo en el huerto, expresión corporal, artes visuales, dibujo libre, clase paseo.

Además se aplicará el método de aprendizaje Montessori, el cual se caracteriza por proveer un ambiente ordenado, estético, simple, real, donde cada elemento tiene su razón de ser en el desarrollo de los niños. Este ambiente ofrece oportunidades para comprometerse en un trabajo interesante, elegido libremente, que propicia prolongados períodos de concentración que no deben ser interrumpidos. Se trabaja con materiales concretos, que brindan las llaves para desarrollar habilidades cognitivas básicas, diseñados para que el niño pueda reconocer el error por sí mismo y hacerse responsable del propio aprendizaje. En esta técnica, el docente se comporta como un observador y un guía; ayuda y estimula al niño en todos sus esfuerzos, generando disciplina interior.

Para generar confianza en los padres y garantizar la seguridad de los niños, se desarrollará una plataforma web y una aplicación para celulares, con el objetivo principal de que los padres puedan monitorear la actividad y el bienestar de los niños a través de cámaras instaladas en cada uno de los establecimientos.

Los padres podrán enviar a sus hijos a cualquiera de las sedes disponibles en todo el rango horario de atención, en función de sus necesidades diarias, sin tener que respetar un régimen fijo. En este sentido, el concepto se asemeja al de las cadenas de gimnasios que hay en Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, donde los asistentes eligen a cuál ir en función de sus necesidades particulares y la oferta de clases. El servicio estará disponible de lunes a viernes de 7 a 21 hs y los sábados de 7 a 13 hs.

Para fomentar un vínculo de calidad entre padres e hijos, a pesar del poco tiempo que pasan juntos sobretodo en la semana debido a las actividades que desempeñan los adultos, se coordinará una visita opcional anual de especialistas en psicología a los hogares para diagnóstico de la relación y recomendar mejoras. En todo momento, se evaluará si los padres pasan tiempo con sus hijos en la medida de sus posibilidades horarias y no abusan de los servicios del establecimiento haciendo, en algún grado, abandono de los niños. Family Garden no será cómplice de tal comportamiento.

Por otro lado, los establecimientos contarán con la posibilidad y los espacios para que los padres puedan visitar las sedes y estar con sus hijos o bien retirarlos, en los momentos de la jornada que lo requieran, como, por ejemplo, en su hora laboral de almuerzo o entre ocupaciones diarias. Además, se planificarán distintas actividades conjuntas opcionales a lo largo del año.

El servicio incluye los alimentos a lo largo de la jornada, desayuno, almuerzo y merienda; por lo que los padres no deberán preocuparse por armar viandas para sus hijos. La dieta será estrictamente diseñada por especialistas en nutrición y puesta a conocimiento de los padres los que podrán optar por enviar los alimentos a sus hijos en caso de no estar de acuerdo con la propuesta. Asimismo, la dieta será adaptada para los niños que así lo requieran por problemas de salud.

## **5.2. CLIENTES**

Los clientes serán familias de clase media / media-alta que requieran un servicio de este tipo por estar conformada por padres y madres que tienen un rol laboral altamente activo, ya sea por grandes responsabilidades o por tener más de un empleo u ocupación, por ejemplo: profesional y docente o político.

Asimismo, se apunta a aquellas familias donde los padres realizan actividades extracurriculares asociadas al bienestar, por ejemplo: gimnasio, deportes, reuniones con amigos, shopping, meditación. Buscan que sus hijos sean independientes y, en dichos momentos, estén realizando tareas para su desarrollo cognitivo, social y emocional.

## **5.3. CANALES**

A través de la plataforma web a desarrollar se compartirán novedades grupales o particulares y se podrá interactuar con los otros padres y cada uno de los establecimientos, a través de foros y chats. Por medio de la aplicación, los padres podrán acceder a la información de contacto de cada una de las sedes disponibles, así como antecedentes de los docentes a cargo. Adicionalmente, se realizarán reuniones grupales entre padres o tutores y las autoridades de las sedes, cada vez que se requiera, según cronograma publicado por medio de la aplicación.

El canal principal entre docentes y alumnos será la comunicación directa y oral. Sin embargo, también se establecerá un vínculo de comunicación no verbal el cual será clave en la aplicación de las metodologías de enseñanza aplicadas. Las clases en las sedes serán el medio fundamental, pero también se organizarán paseos a parques típicos de la ciudad y visitas a museos o lugares históricos para fomentar el conocimiento de la naturaleza e historia de nuestro país desde temprana edad.

Existirá un servicio de transporte de los niños de sede a sede para acercarlos al lugar donde los padres puedan pasar a retirarlos en un determinado momento del día. La reserva se realizará a través de la aplicación por día o por período mayor (semana / mes / año).

## **5.4. RELACIÓN CON CLIENTES**

La relación a mantener con los clientes será de tipo cercana y personalizada, donde se busque continuamente, en la medida de lo posible, adaptar el servicio a las necesidades de cada familia. Para esto los padres contarán con la posibilidad de mantener entrevistas individuales con las autoridades de cada una de las sedes.

La información del perfil de cada familia, así como sus datos de contacto, quedarán almacenados en un sistema de gestión para su utilización por cada una de las sedes y garantizar un servicio adaptado a las necesidades de cada familia y homogéneo entre las sedes. De esta forma, no solo se agrega valor en forma continua, sino que se genera una retroalimentación de experiencias que permitirá en el corto tiempo identificar puntos de mejora.

## **5.5. FLUJO DE INGRESOS**

La fuente principal de ingresos está conformada por la cuota que se abona por cada alumno. La misma da derecho de ingreso a cualquiera de las sedes, más allá de cual haya sido la sede de inscripción. Existe un mecanismo por el cual dicho ingreso se distribuirá proporcionalmente al final del mes en función de la cantidad de tiempo que cada alumno pasó en cada sede, si hubiera concurrido a más de una. Para esto se registrará el ingreso y salida a través de una tarjeta magnética.

Además, se prevé un subsidio por parte del Estado, que se gestionará argumentando la falta de vacantes e inversión en el sector. Existen numerosos antecedentes de este tipo de subvenciones estatales a instituciones de educación privada.

## **5.6. RECURSOS CLAVE**

Los recursos claves que permiten el funcionamiento de la organización son los siguientes.

### **5.6.1. Capital humano**

Los docentes serán recursos claves puesto que de sus habilidades depende directamente el aprendizaje de los alumnos. Deberán capacitarse en las metodologías aplicadas por la institución. Para ocupar estos puestos, se seleccionarán perfiles que tengan formación docente de educación inicial, pero sin requerirse mucha experiencia en la enseñanza tradicional, ya que se buscará formarlos sin sesgos en las técnicas novedosas a aplicar. Deben ser personas tranquilas pero decididas, que se comprometan con los valores de la organización.

Además, se contratarán docentes especializados en Música, Educación Física e Idioma Inglés, disciplinas que serán parte del plan integral de educación de la organización. Los mismos trabajarán en un único turno y serán entrenados para actuar como auxiliares en los casos en los que se los requiera.

Asimismo, serán recursos claves las autoridades de cada sede. De ellos dependerá la selección de los docentes, la administración económica de cada sede y la administración estratégica conjunta de la cadena. Serán seleccionados por el Director General de la organización. Deberán ser perfiles docentes con amplia experiencia, con gran capacidad de liderazgo y gestión.

### **5.6.1. Capital financiero**

Será clave obtener el financiamiento requerido para instalar un mínimo de 6 sedes de forma de llevar adelante de forma efectiva el modelo de negocio propuesto. Existe una multiplicidad de fuentes posibles del mismo tal como inversores privados, empresas con gran sentido de la responsabilidad social empresaria, créditos de bancos privados o el Estado a través de préstamos de honor o subvenciones. Deberán considerarse todas a los fines de obtener el monto requerido.

## **5.7. ACTIVIDADES CLAVE**

Una de las actividades clave para el funcionamiento de esta propuesta es la selección de la ubicación, el diseño y el mantenimiento de cada una de las sedes en cuanto a cercanía al cliente y que los niños se sientan a gusto en cada una.

La gestión de personas será clave también, incluyendo el reclutamiento, capacitación, desarrollo de carrera, beneficios y evaluación. En cuanto a la capacitación, debe darse no solo en las etapas tempranas luego de su contratación, sino a través de workshops de actualización o talleres de simulación de situaciones problemáticas para entrenamiento en resolución de conflictos.

El servicio adicional de transporte escolar entre sedes será clave en cuanto a la necesidad de garantizar seguridad de los niños y coordinación para cumplir con las necesidades de los clientes. Para esto, contarán con geolocalización, monitoreable desde la aplicación por las sedes y los padres. En este sentido, deberá evaluarse la conveniencia de subcontratar el servicio.

## **5.8. RED DE PARTNERS**

Como socios claves, se identifican los siguientes:

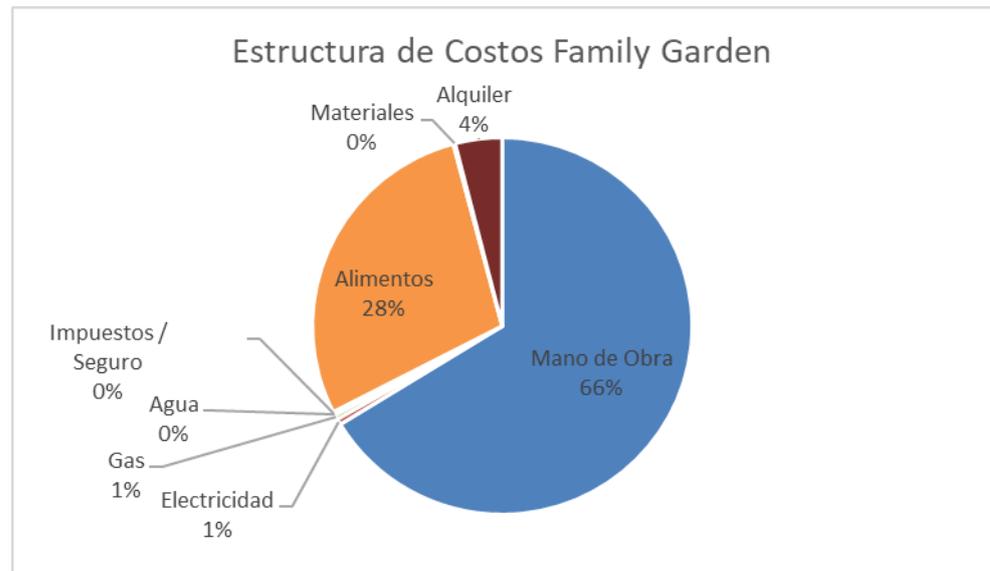
- Proveedores de computación y cámaras, materiales de oficina, didáctico, limpieza, transporte escolar y alimentación. Respecto a esto último, se destaca la relación con huertas y granjas orgánicas que proveerán vegetales y carnes, respectivamente, libres de aditivos químicos, los cuales formarán parte de la dieta de los niños, asegurando una alimentación saludable.
- Ministerio de Educación, institución que chequea el cumplimiento de estándares, regula a los competidores y se encarga de la asignación de recursos públicos en la materia.
- Profesionales de nutrición, psicólogos, sociólogos, médicos que se contratarán a nivel corporativo a demanda como monotributistas, en el diseño o implementación de tareas como elaboración de la dieta, plan de entrenamiento físico, entrevistas en los hogares, entre otras.
- Otras instituciones educativas en situación de vulnerabilidad, con las cuales Family Garden colaborará a través de eventos solidarios, involucrando a los alumnos para fomentar el respeto y la inclusión social.

## **5.9. ESTRUCTURA DE COSTOS**

Resulta fundamental una determinación razonablemente precisa de costos para determinar, considerando el precio que el mercado está dispuesto a pagar, si el negocio es rentable. El control de costos será realizado por cada sede y a nivel corporativo.

En este sentido, los costos principales identificados son los costos operativos que se detallarán en el ítem 9.3 y dentro de estos los costos en mano de obra y alimentos, como muestra la Figura 2. Estos son incurridos por cada sede directamente. Vale la pena mencionar que no se prevé un fuerte peso de los costos fijos.

Además, existirán gastos indirectos de Administración y Marketing que incluirán sueldos, alquiler, insumos y campañas, incurridos por la organización y transferidos a las sedes en función de su matrícula.



**Figura 2 – Estructura de Costos Family Garden – Fuente: Elaboración Propia**

## 6. ESTUDIO DE MERCADO

El objeto del siguiente análisis de mercado es:

- Ratificar la existencia de la necesidad insatisfecha.
- Determinar la capacidad del negocio.
- Definir el precio mínimo de mercado.

El mismo se llevará a cabo en el marco de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

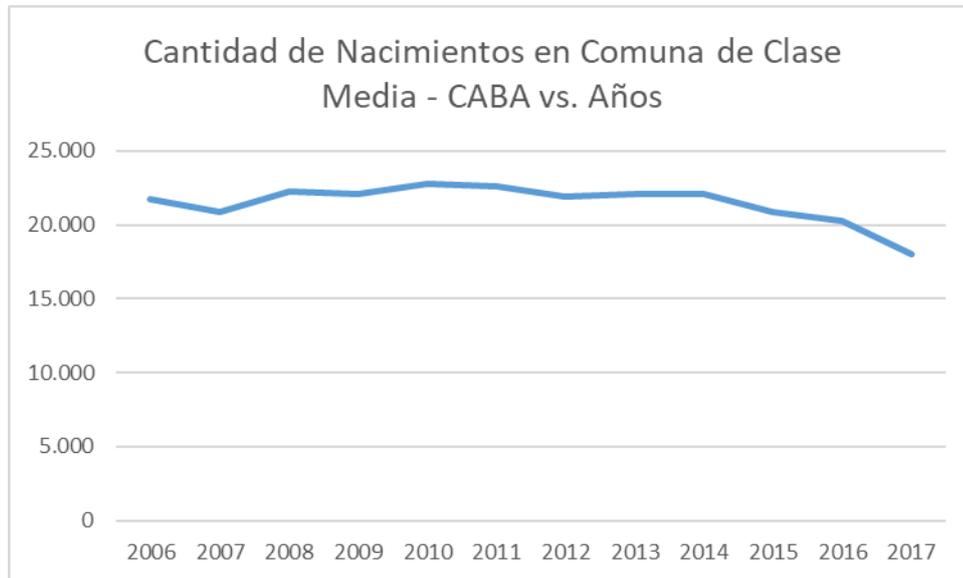
### 6.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para el siguiente estudio se han utilizado tanto fuentes primarias como secundarias, a saber:

- Secundarias: Información estadística de organismos oficiales, como INDEC, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, entre otros.
- Primarias: Encuestas a mujeres entre 30 y 40 años, sin hijos y con hijos, de clase media / media-alta. Ver Anexo 16.1.

Teniendo en cuenta la definición del modelo de negocio del punto 5, para los fines del análisis, se preseleccionó como mercado meta las comunas de clase media / media-alta de CABA, esto es, las número 1, 3, 5, 6, 7, 11, 12 y 15.

Según información extraída de referencia [6], la evolución histórica del número de nacimientos por año en las comunas mencionadas es la que se muestra en la Figura 3.



**Figura 3 - Evolución Histórica de Nacimientos en Comunas de Clase Media / Media-Alta de CABA - Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA)**

Según referencia [8], las mujeres con mayores niveles educativos acceden a puestos de trabajo de mayor calidad, incentivando esto su permanencia en el mercado de trabajo y demorando la maternidad.

Si bien la proyección del número de nacimientos no es alentadora porque decrece, con base en las encuestas realizadas se espera que con el desarrollo de este negocio cambien los hábitos de reproducción. Si las mujeres no perciben tener hijos una limitación a su desarrollo personal y profesional, serán madres a menor edad, aumentando la tasa de fertilidad y por ende la tasa de nacimientos.

Las encuestas a mujeres sin hijos arrojaron que 9 de cada 10 entrevistadas utilizarían los servicios de la organización propuesta y 6 de cada 10 que hubiesen tenido hijos antes si la misma habría existido. En cuanto a las mujeres con hijos, 7 de cada 10 dicen que disfrutarían del servicio facilitando la crianza, mientras que 3 de cada 10 no por considerarlo de “males padres” según sus propias palabras.

A partir del análisis estadístico de los resultados de las encuestas que evidencian una necesidad insatisfecha respecto al cuidado de los hijos y como la misma limita la decisión de reproducción, se han tomado decisiones sobre el diseño técnico-operativo del servicio, que se detallarán en el apartado 0.

## 6.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA

El tipo de oferta es competitiva, si bien no existe en el mercado argentino una organización que brinde el servicio propuesto en lo referido a la combinación flexibilidad y calidad. Se detectaron los siguientes competidores.

- Jardines de infantes públicos: para niños entre los 45 días de vida y los 5 años. Se encuentran los jardines que dependen de la Dirección de Educación Inicial y aquellos que forman parte de la Dirección de Formación Docente. En general, se diferencian entre los que brindan el servicio de jardín maternal, es decir, para niños entre 45 días y 2 años, de los que no.
- Jardines de infantes privados: brindan un servicio similar al de los jardines públicos, pero por el mismo el cliente debe abonar una cuota promedio que ronda los \$ 5000, para una simple jornada. Representan el 60 % de la matrícula.
- Niñeras a domicilio: resulta la opción más flexible en cuanto a horarios, pero presentando la desventaja de un riesgo de seguridad para el niño o los bienes de la familia, si no se trata de una persona de confianza, teniendo en cuenta que los padres no estarán presentes la mayor parte del tiempo. Además, a partir de los 4 años, resulta obligatorio su complemento con un jardín de infantes, debido a que desde dicha edad la educación es obligatoria por ley.
- Abuelos que no trabajan y gozan de salud para cuidar a sus nietos: sin dudas, son los que les brindarán el mayor amor a los niños, pero presenta la misma desventaja que el servicio de niñera en cuanto al complemento con un jardín desde los 4 años de edad. Además, cada vez son más los abuelos que buscan disfrutar del tiempo libre realizando distintas actividades de recreación y no resulta justo, generarles el compromiso de tener que cuidar a los nietos.

### **6.3. BALANCE OFERTA - DEMANDA**

Según informe del defensor adjunto del pueblo Arturo Pozzali (ref. [9]), la oferta de jardines de infantes y sobretodo de jardines maternas es muy deficitaria. Existe un déficit de 128.000 m2 de salas de jardín para garantizar todas las vacantes en el nivel inicial en la ciudad. Esa es la infraestructura necesaria en el caso que todos los chicos, que hoy tienen desde 45 días hasta 5 años, fueran anotados en forma simultánea.

Los especialistas sostienen que faltan jardines maternas porque es un servicio muy caro, implican mucho presupuesto en infraestructura y en personal docente. Se requiere una política pública para crear este tipo de jardines. Las familias más afectadas son las pobres, que tienen menos recursos culturales y así se agranda la brecha social.

Según los datos estadísticos, informes relevados y resultados de las encuestas realizadas, se concluye que hay demanda insatisfecha de tipo consumo final. De los 197.976 chicos que hay edad inicial, hoy unos 95.000 quedarían afuera. Su temporalidad es continua.

### **6.4. DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD**

De acuerdo a la Figura 4, el mercado meta es del 22 % (ABC1-C2) en CABA. Con dicho porcentaje y la demanda insatisfecha informada en el punto anterior, resulta en una demanda potencial insatisfecha en el mercado meta de 20.900.

Asumiendo que se logrará, en una primera etapa, una participación en el mercado (*market share*) aproximada del 5 %, la capacidad requerida será de 1045 niños. Considerando una cantidad mínima de establecimientos de 6 para que el modelo de negocio funcione según lo previsto, la capacidad de cada sede debe ser de 175 alumnos.

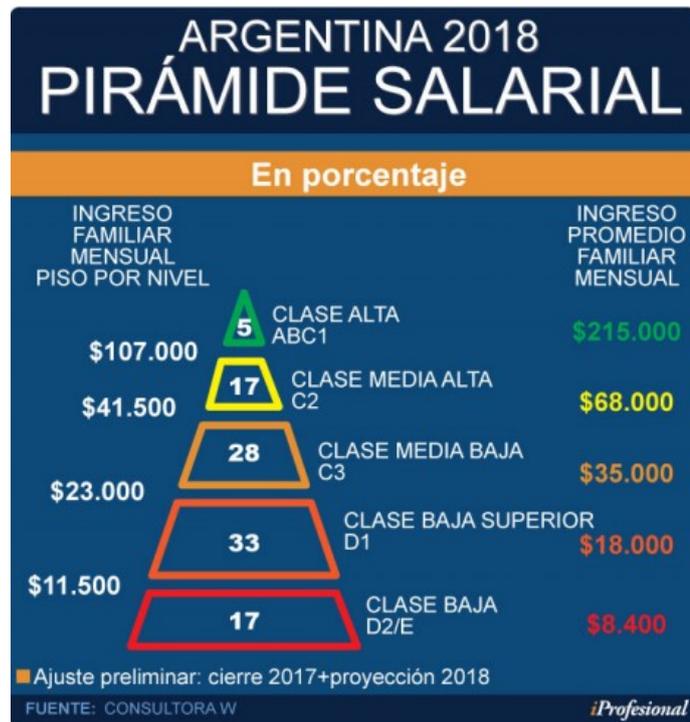


Figura 4 - Pirámide de Clases Sociales CABA

## 6.5. ANÁLISIS DE LOS PRECIOS

Para determinar el precio mínimo de mercado, se realizó un análisis en base a los valores de mercado de la competencia principal más comparable en cuanto a flexibilidad horaria: servicio de niñera y jardín de infantes.

Para estimar el sueldo de una niñera, se consideró un costo de 200 \$/hora y 6 hs de trabajo por día. A este valor anualizado se le resta la deducción permitida por personal doméstico a cargo del impuesto a las ganancias del padre y la madre, y se le adiciona el costo de un jardín convencional.

El cálculo arroja un costo mínimo para una familia de \$ 20.585 netos. A este resultado se lo incrementa en un mínimo aproximado del 10 % por el valor de tener todo resuelto, el costo de la alimentación del niño y la niñera, la tranquilidad de tener el servicio siempre disponible y la seguridad del niño y el hogar. Con todo esto, se considera que un precio competitivo sería 22.500 \$/mes o 500 USD/mes, asumiendo un tipo de cambio (TC) de 45 \$/USD.

En la Tabla 1 se muestra el detalle del cálculo descripto. En azul se muestran los valores de entrada y en negro los calculados.

Tabla 1 – Cálculo de Precio Competitivo – Fuente: Elaboración Propia

Hs/día	6
Días/mes	24
Valor por hora	200 \$/hora
Sueldo niñera	28800 \$/mes
Sueldo niñera	374400 \$/año
Deducción ganancias	171800 \$/año

<b>Cuota jardín de infantes</b>	5000	\$/mes
<b>Costo jardín de infantes</b>	65000	\$/año
<b>A pagar</b>	267600	\$/año
<b>Precio mínimo</b>	20585	\$/mes
<b>Precio mínimo adaptado</b>	22500	\$/mes
<b>Tasa de Cambio</b>	45	\$/USD
<b>Cuota</b>	500	USD/mes

## 7. LOCALIZACIÓN

A continuación, se expone el análisis realizado para seleccionar la ubicación de las sedes a instalar, en una primera etapa, en la Ciudad de Buenos Aires. Se preseleccionó esta localización general por ser la que mejor satisface la disponibilidad del segmento de mercado meta en Argentina, según se detalló en los ítems 5 y 6.

### 7.1. METODOLOGÍA

Existen distintos métodos para determinar la localización de un negocio. Entre ellos se destacan: el Método de los Factores Ponderados, el Método de Centro de Gravedad, el Método de Transporte y el Método de Delphi.

El Método de los Factores Ponderados, también conocido como Método de Brown y Gibson, es uno de los más utilizados y será el empleado para el propósito de este documento.

Este método consiste en un análisis comparativo de las distintas opciones de localización teniendo en cuenta diversos factores, tales como la cercanía al mercado, disponibilidad de mano de obra, infraestructura, entre otros.

Se procede de la siguiente manera:

- Se realiza una lista de los factores relevantes.
- A cada uno de los factores se le asigna un peso relativo  $\omega_j$  (total: 100%).
- Para cada alternativa se realiza la calificación  $P_{ij}$  de los distintos factores, del 1 al 10.
- El puntaje total para cada alternativa se calcula como  $P_i = \sum \omega_j \cdot P_{ij}$ .
- La alternativa de mayor puntaje es la que se selecciona.

### 7.2. FACTORES

Los criterios considerados para evaluar y seleccionar las localizaciones de las sedes a instalar fueron:

- Cercanía a áreas productivas: se refiere a distancia a empresas, bancos, organismos públicos que pudieran emplear a las personas que requieran este servicio para sus niños.

- Cercanía a áreas recreativas / salud: en esta época donde cada vez se le da mayor importancia a la calidad de vida resulta fundamental encontrar los espacios donde los padres puedan dejar a sus hijos en caso de requerirlo, por ejemplo: al ir al gimnasio, spa, centros médicos.
- Acceso del transporte: cercanía a los principales medios de transporte público, así como facilidad de acceso a través de auto por vías de circulación rápidas (avenidas y calles amplias y directas).
- Poder adquisitivo de los habitantes / transeúntes de la zona: tiene que ver con el mercado meta – clase media a media alta. En este sentido: las clases bajas y altas tendrán menores puntajes que el mercado meta.

Factores como costo de terrenos, condiciones ambientales, disponibilidad de servicios públicos y ventajas impositivas no juegan un rol importante en esta selección.

### 7.3. PRESELECCIÓN DE LOCALIZACIONES

Teniendo en cuenta los factores anteriores, se preseleccionaron 12 barrios de la Ciudad de Buenos Aires. Además, se tuvo en cuenta el criterio de una amplia cobertura geográfica y distribución uniforme para acortar distancias.

Así, los barrios preseleccionados fueron: Caballito, Microcentro, Retiro, Villa Urquiza, Belgrano, Palermo, Flores, Puerto Madero, Devoto, Villa Crespo y Mataderos.

### 7.4. COMPARACIÓN DE LOCACIONES

Aplicando el método descrito en el punto 7.1, se obtuvieron las siguientes tablas comparativas.

**Tabla 2 - Evaluación de Localizaciones – Opciones Elegidas – Fuente: Elaboración Propia**

Factores	Peso	Caballito		Microcentro		Retiro		Villa Urquiza		Belgrano		Palermo	
		Puntaje	PP	Puntaje	PP	Puntaje	PP	Puntaje	PP	Puntaje	PP	Puntaje	PP
Cercanía de Áreas Productivas	0,4	6	2,4	10	4	9	3,6	7	2,8	7	2,8	8	3,2
Cercanía de Áreas Recreativas	0,2	7	1,4	9	1,8	8	1,6	7	1,4	8	1,6	7	1,4
Acceso del transporte	0,3	8	2,4	10	3	10	3	8	2,4	8	2,4	7	2,1
Poder Adquisitivo	0,1	9	0,9	10	1	7	0,7	9	0,9	7	0,7	7	0,7
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>7,1</b>		<b>9,8</b>		<b>8,9</b>		<b>7,5</b>		<b>7,5</b>		<b>7,4</b>	

**Tabla 3 - Evaluación de Localizaciones – Opciones no Elegidas – Fuente: Elaboración Propia**

Factores	Peso	Flores		Puerto Madero		Devoto		Barrio Norte		Villa Crespo		Mataderos	
		Puntaje	PP	Puntaje	PP	Puntaje	PP	Puntaje	PP	Puntaje	PP	Puntaje	PP
Cercanía de Áreas Productivas	0,4	5	2	8	3,2	4	1,6	6	2,4	4	1,6	2	0,8
Cercanía de Áreas Recreativas	0,2	6	1,2	8	1,6	5	1	8	1,6	4	0,8	3	0,6
Acceso del transporte	0,3	7	2,1	6	1,8	2	0,6	6	1,8	3	0,9	1	0,3
Poder Adquisitivo	0,1	8	0,8	5	0,5	8	0,8	5	0,5	3	0,3	2	0,2
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>6,1</b>		<b>7,1</b>		<b>4</b>		<b>6,3</b>		<b>3,6</b>		<b>1,9</b>	

### 7.5. ELECCIÓN DE LOCALIZACIONES

Teniendo en cuenta los puntajes resultantes de cada posible localización, la cadena tendrá sedes en los siguientes barrios porteños:

- Caballito: cercano a Av. Acoyte y Av. Rivadavia.
- Flores: cercano a Av. Rivadavia y Av. Carabobo.
- Villa Urquiza: alrededor de Av. Monroe y Av. Triunvirato.
- Microcentro: en las inmediaciones de Av. Corrientes y 25 de Mayo.
- Belgrano: cerca de Av. Cabildo y Juramento.
- Palermo: en las proximidades de Av. Scalabrini Ortiz y Honduras.

## 8. ANÁLISIS TÉCNICO-OPERATIVO

### 8.1. DISEÑO CONCEPTUAL

Cada una de las sedes se ubicará en un predio de aproximadamente 584 m<sup>2</sup> que se construirá en Planta Baja y Primer Piso, con terraza accesible. Contará con 6 salas, con una distribución tentativa de niños en edades como se detalla a continuación:

- Maternal para lactantes y deambuladores (0-1 años)
- 2 años
- 3 años
- 4 años
- 5 años
- Multifunción (SUM)

Esta distribución es tentativa ya que el método Montessori integra edades agrupadas en períodos de 3 años en función de sus capacidades, lo que promueve naturalmente la socialización, el respeto y la solidaridad.

Sobre la calle se encuentra la parte más pública del establecimiento, el Hall de Acceso y el Área de Gobierno (Secretaría, Dirección, Vice dirección, Oficina y Baño Docentes). A continuación, se encuentran las salas sobre el patio central, la cocina, la sala multifunción, baños para niños unisex, Salas de Máquinas, vestuarios y taller para Maestranza y Mantenimiento.

En función de la capacidad definida, cada sala tendrá disponibilidad de espacio para 33 niños. Según ref. [1], el área en cada sala por alumno no debe ser menor a 1,35 m<sup>2</sup>. En consecuencia, se requiere un área por sede para salas de 236 m<sup>2</sup>.

En la

Tabla 4, se detalla el área de cada sector o ambiente de la propiedad y el área total.

**Tabla 4 - Detalle del Área de la Propiedad – Fuente: Elaboración Propia**

Capacidad	175	alumnos
Salas	5	
Niños	35	por sala
Área	1,35	m2/niño
Salas	236	m2
Patio y huerta	175	m2
SUM	90	m2
Cocina	9	m2
Oficina Docentes	7	m2
Secretaría	5	m2
Dirección	6	m2
Vicedirección	6	m2
Sala descanso	30	m2
Baños	20	m2
<b>Total</b>	<b>584</b>	<b>m2</b>

Como se dispondrá en 2 plantas, el lote requerido es del orden de los 8,6 m x 34 m. Se evaluarán dos alternativas en el estudio económico respecto a la locación: alquiler de edificación apta o compra de terreno.

Como parte del diseño conceptual, se realizó una cuantificación estimada de los materiales necesarios, tomando como referencia obras similares del Estado Nacional y Municipal, a los fines de poder presupuestar el monto de la obra en el punto siguiente.

## **8.2. EJECUCIÓN DE OBRA**

La obra se adjudicará por licitación. Para esto se contactará a un mínimo de 5 empresas. La empresa seleccionada será la que, cumpliendo todos los requerimientos técnicos y contractuales, presente el menor precio.

A tal efecto, se elaborarán los siguientes documentos:

- Pliego de Bases y Condiciones Generales;
- Pliego de Condiciones Particulares, para adaptarlo a las particularidades de la obra que se licita.

La obra tiene por objeto el diseño básico y de detalle y la construcción de cada una de las sedes. Si se dispone de financiamiento para realizar varias sedes a la vez, esto será ventaja que permitirá reducir el costo del proyecto, por economía de escala.

Las obras se contratarán por ajuste alzado sobre la base del monto total establecido por el Adjudicatario en su propuesta, que es una suma única y global inmodificable cualquiera sea la cantidad de provisiones, obras o trabajos realmente ejecutados para terminar totalmente la obra, de

modo que las certificaciones parciales se efectúan al solo efecto del pago a cuenta del total de la misma.

Dentro del monto del contrato se entenderá incluido el costo de todos los trabajos, materiales y servicios que, sin estar explícitamente indicados en los documentos del contrato, o sin tener ítem expreso en el cómputo oficial o partida en la planilla de cotización del Oferente, sean de ejecución y/o provisión imprescindible para que la obra resulte en cada parte y en su todo concluida con arreglo a su fin y a lo establecido en los documentos mencionados.

### 8.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE PERSONAS

La autoridad máxima de la empresa será la Presidencia del Directorio de Accionistas. La autoridad máxima de cada establecimiento será la dirección, seguida por una vicedirección, asistidas ambas por una secretaría. La estructura es piramidal chata u horizontal, como se muestra en la Figura 5.

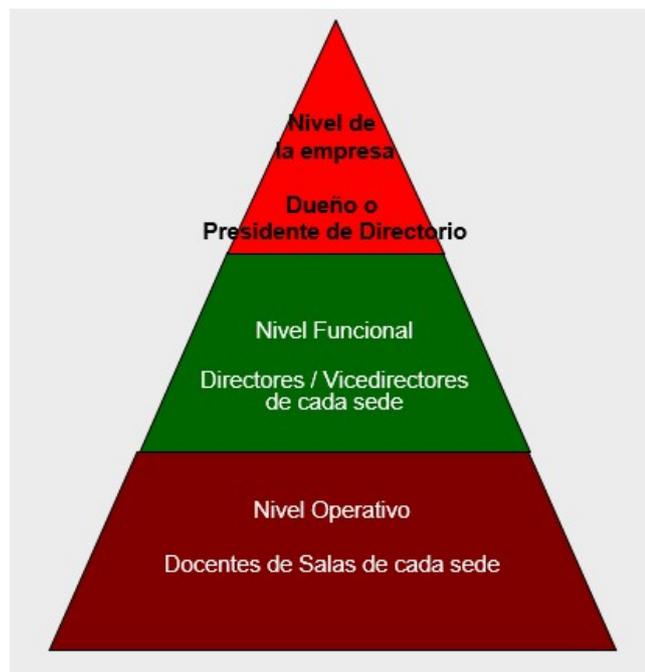


Figura 5 - Estructura Piramidal de Family Garden – Fuente: Elaboración Propia

Para explicar en forma más detallada el funcionamiento de la organización y mostrar cada una de sus áreas, en la Figura 6 se muestra la estructura según el modelo de Mintzberg. Se diferencian en azul las áreas corporativas; verde, las funciones dentro de cada sede y fucsia los actores externos.

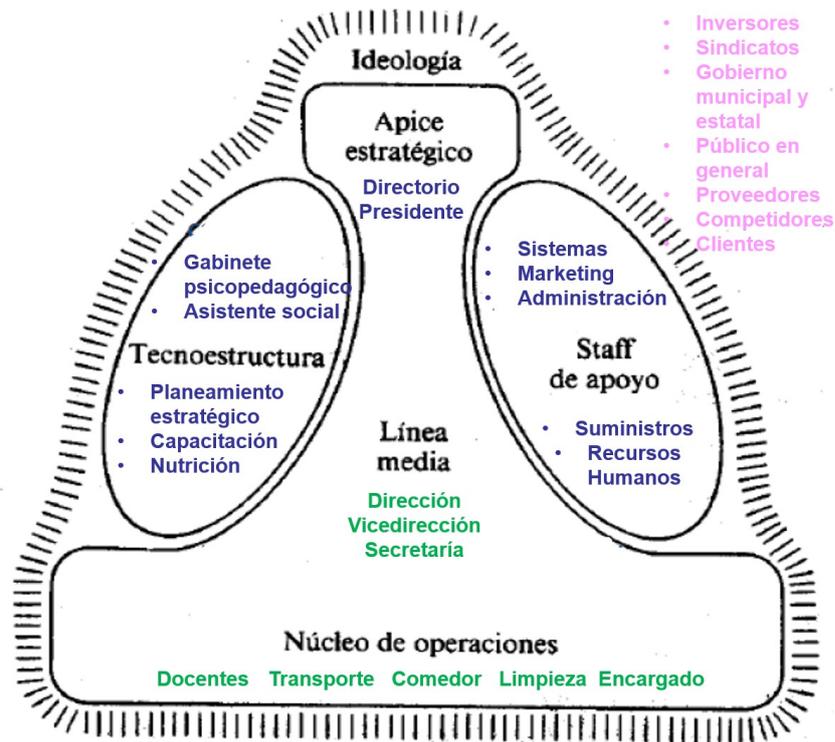


Figura 6 - Estructura según Mintzberg de Family Garden – Fuente: Elaboración Propia

El **Ápice Estratégico** está formado por el Presidente, que responde directamente al Directorio de accionistas. Sus funciones son definir las estrategias corporativas y gerenciar los recursos de la compañía en su conjunto.

La **Línea Media** está formada por la dirección y vicedirección de las sedes, que se encarga de administrar los recursos de cada una.

El **Núcleo Operativo** está formado principalmente por los docentes de cada una de las sedes, que constituye la fuerza operativa que educa y cuida a los niños. Hacen posible esta labor el sector de cocina, transporte, limpieza y encargado.

La **Tecnoestructura** está formada por los especialistas que se encargan de la estandarización del trabajo para optimizar los procesos y vigilar su cumplimiento. Influyen sobre el servicio brindado, pero éste no está a su cargo directamente. Estas áreas son el Gabinete psicopedagógico, Asistente social, Planeamiento estratégico, Capacitación y Nutrición.

El **Staff de Apoyo** está formado por todas las áreas que brindan servicios indirectos a toda la organización. Estas áreas son Marketing, Sistemas, Recursos Humanos, Administración y Suministros.

La **Coalición Externa** está compuesta por todos los sectores que afectan el funcionamiento de la organización al defender sus intereses. Estos son los inversores, sindicatos, los gobierno municipal y estatal, el público en general, proveedores, competidores y clientes.

Con respecto a la mano de obra directa, se designará 1 docente cada 35 alumnos por sala por turno. Esto está basado en la idea de Montessori de que al niño hay que transmitirle el sentimiento de ser

capaz de actuar sin depender constantemente del adulto. Excepciones a esto son, por supuesto, las salas de 1 año (lactantes y deambuladores) y 2 años.

Existirán dos turnos laborales de 7 hs cada uno de lunes a viernes de 7 a 14 y de 14 a 21 hs. Los sábados habrá un único turno de 5 hs, de 8 a 13 hs. Los docentes de cada turno en la semana se alternarán los sábados de manera de trabajar cada uno un sábado por medio. Se considera un costo total para el empleador por docente de 52.500 \$/mes (sueldo y contribuciones).

El perfil docente buscado será de 20 a 35 años, que priorice un único turno de trabajo de 7 hs de lunes a viernes y admitan trabajar 2 sábados al mes. No obstante, el rango de edad buscado, no se discriminará por este aspecto, siempre que el postulante acepte las condiciones laborales y cuadre con la filosofía de la organización. Debe demostrar la capacidad espiritual y metodológicamente de organizar el ambiente de forma de ayudar indirectamente a los niños a desarrollar una mente estructurada.

En la Tabla 5 se detallan los puestos laborales indirectos que serán necesarios por sede y el costo mensual bruto actual para el empleador (considera aportes y cargas tributarias), con un turno de 8 hs.

**Tabla 5 - Sueldos Mano de Obra Indirecta por sede – Fuente: Elaboración Propia**

Director/a	90000	\$/mes
Vicedirector/a	75000	\$/mes
Secretario/a	60000	\$/mes
Limpiador/a	45000	\$/mes
Cocinero/a	45000	\$/mes
Chofer	60000	\$/mes
Encargado/a	60000	\$/mes

#### **8.4. INFRAESTRUCTURA**

Todas las salas estarán equipadas con los elementos necesarios para las necesidades de los diferentes niveles etarios según la metodología Montessori, mobiliario, materiales didácticos, juegos, cambiador, sanitarios para niños, pizarra inteligente y video cámaras.

El aula debe tener luz natural, colores suaves y espacios despejados para promover la concentración y tranquilidad de los estudiantes. Los materiales deben estar colocados en espacios visibles y accesibles para los niños de manera que tengan la independencia de manipularlos cuando sea necesario. Según la teoría, un espacio donde el niño se sienta seguro y motivado, permite que el niño este feliz aprendiendo nuevas cosas. Son espacios acogedores y bien organizados que ayudan a que el niño se sienta tranquilo y como en casa.

Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Debe haber espacios destinados al trabajo en grupo.
- Debe haber áreas donde el niño pueda trabajar individualmente.
- Debe haber espacios dentro del aula abiertos y espaciosos para realizar distintas actividades.

- No hay escritorios. Los niños trabajan en las mesas de trabajo o en el piso (es esencial tener alfombras).
- La decoración del aula son los trabajos de los niños.
- Es conveniente incluir un espacio para que el niño pueda estar en paz y pueda reflexionar: un rincón del silencio con artículos bien escogidos para que el niño se sienta tranquilo, puede ser una pecera o flores.



**Figura 7 – Aula típica Montessori – Fuente: Referencia [17]**

Se contará con suministro de los siguientes servicios: luz, agua potable, gas, internet. A nivel corporativo, se desarrollará el portal web para seguimiento de los padres, comunicaciones y publicidad, en cual se podrán visualizar la información de cada sede.

Todos los establecimientos respetarán la misma distribución general y dispondrán de los mismos materiales a fin de que los niños se sientan familiarizados al cambiar de sede. La gestión de compras de dichos materiales será conjunta a nivel corporativa, aprovechando la reducción de costos de la economía de escala.

## **9. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO**

Se prevé que la inversión se realice durante 2019. El proyecto se evalúa a un horizonte de 15 años.

Debido a la fuerte dependencia de los precios de la economía local con el valor del dólar, a la posibilidad de obtener financiamiento en dicha moneda y previendo el peor escenario de dolarización de la economía, el análisis se realizó en dólares, base a costos promedios por sede. Se considera una tasa de cambio actual de aproximadamente 45 \$/USD.

Se evaluaron 2 (dos) escenarios posibles:

- A. Propietario: compra de terreno y realización de obra de construcción.
- B. Locatario: alquiler de casa y realización de obra de menor envergadura que el escenario A.

A su vez se analizaron 2 (dos) alternativas de financiamiento:

- 1. Sin financiamiento: el 100 % del capital inicial es aporte de los socios.
- 2. Con financiamiento: apalancamiento parcial a través de un crédito bancario.

Con lo cual, quedan definidos 4 casos de estudio, a saber:

- 1.A. Caso Propietario – Capital Propio
- 1.B. Caso Propietario – Financiamiento por crédito
- 2.A. Caso Locatario – Capital Propio
- 2.B. Caso Locatario – Financiamiento por crédito

## **9.1. INVERSIÓN INICIAL**

### **9.1.1. Casos Propietario**

Como se anticipó en el punto 8, tomando como referencia obras similares realizadas por el Estado Nacional y la Ciudad de Buenos Aires y considerando un costo estimado de construcción de 1.200 USD/m<sup>2</sup> (mano de obra y materiales), se estima una inversión de USD 1.265.194. Esto incluye diseño, mano de obra y materiales de construcción.

A este valor debe sumarse el costo del terreno o propiedad a demoler / refaccionar. Tomando los costos promedios por m<sup>2</sup> en las localizaciones elegidas (ref. [15]), se estima un valor de 921 USD/m<sup>2</sup>. Con esto y el área expresada en ítem 8.1, el costo de la propiedad se prevé en USD 538.094.

Otras inversiones menores requeridas se detallan a continuación:

- **Mobiliario:** incluye mesas, sillas, sillones, colchones, decoración, juegos y materiales didácticos.
- **Habilitaciones:** abarca todas las habilitaciones requeridas de servicios públicos y exigencias para establecimientos educativos por parte del gobierno de la CABA.
- **Micro Escolar:** como uno de los servicios incluidos dentro de la propuesta de valor se encuentra el de transporte escolar que lleve a los niños de una sede a otra para que los padres puedan retirarlos de distintas sedes.

- Electrónica: involucra las computadoras, cámaras, pizarras inteligentes y equipamiento auxiliar para el normal desempeño de tareas administrativas, así como didácticas. En cuanto a las cámaras, son parte del sistema que permitirá a los padres monitorear a sus hijos a través de una aplicación en sus celulares, herramienta fundamental para su confianza y seguridad y una de las principales ventajas competitivas del negocio.

Para la determinación del flujo de caja, las amortizaciones de los distintos bienes de uso se realizaron de acuerdo a los años típicos de vida útil, tal como se indica en la Tabla 6.

**Tabla 6 - Años de Amortización Bienes de Uso – Fuente: Elaboración Propia**

Bien de Uso	Años amortización
Muebles	10
Inmuebles	50
Rodados	5
Electrónica	5

En los años 5 y 10 de vida útil se estima una inversión adicional de USD 10.000 para renovación del equipamiento electrónico y del rodado.

#### 9.1.2. Casos Locatario

Es fundamental dejar en claro a la hora de celebrar el contrato de alquiler que el local, galpón o la propiedad deberán ser refaccionados para acondicionamiento a lo requerido por un establecimiento educativo. El costo mensual de alquiler se analiza en la sección 9.2.

A los fines de minimizar el impacto de las modificaciones para facilitar el acuerdo con el propietario, su desmontaje en caso de que no se renueve el contrato con el dueño a futuro y reducir la inversión, se plantea aplicar construcción en seco o modular. Consecuentemente, se prevé un costo de obra de aproximadamente 760 USD/m<sup>2</sup>, lo que resulta en una inversión en obra de USD 470.030.

Se considera la misma inversión en mobiliario, micro escolar, electrónica y habilitaciones que en el caso anterior. A continuación, se muestra un resumen de todas las inversiones que se requieren en cada una de las opciones consideradas.

**Tabla 7 - Resumen de Inversión Inicial Requerida – Fuente: Elaboración Propia**

Ítem	Opción Prop.	Opción Alquiler
Propiedad	538.094	0
Obra (Diseño, M.O. y mat.)	701.100	444.030
Mobiliario	5.000	5.000
Habilitaciones	1.000	1.000
Micro Escolar	15.000	15.000
Computación / Cámaras	5.000	5.000
<b>Total</b>	<b>1.265.194</b>	<b>470.030</b>

## 9.2. ENDEUDAMIENTO

Debido al valor actual del dólar, se considera el escenario que los inversionistas puedan aportar sólo un porcentaje del capital inicial y para el resto se requiera apalancamiento a través de un crédito bancario. Para esto, se investigaron distintas alternativas de financiamiento a través de endeudamiento.

En tal sentido, se encontró en el mercado argentino la posibilidad de acceder a un crédito en dólares a 10 años que incentiva la educación en la primera infancia, con amortización por sistema alemán a una tasa del 12 % anual.

En la Tabla 8 se muestra el detalle año a año del monto de capital a devolver y el interés correspondiente al capital adeudado para el caso "Propietario" considerando una crédito de USD 600.000. En la Tabla 8 se muestra la misma información para el caso "Locatario", asumiendo una deuda de USD 200.000. En ambas opciones, el monto de la deuda no supera el 50 % del capital inicial.

**Tabla 8 - Amortización Crédito Bancario - Alternativa Propietario – Fuente: Elaboración Propia**

Crédito bancario - Sistema alemán			
Años	Deuda	Interés	Capital anual a pagar
1	600.000	72.000	60.000
2	540.000	64.800	60.000
3	480.000	57.600	60.000
4	420.000	50.400	60.000
5	360.000	43.200	60.000
6	300.000	36.000	60.000
7	240.000	28.800	60.000
8	180.000	21.600	60.000
9	120.000	14.400	60.000
10	60.000	7.200	60.000

**Tabla 9 - Amortización Crédito Bancario - Alternativa Locatario – Fuente: Elaboración Propia**

Crédito bancario - Sistema alemán			
Años	Deuda	Interés	Capital anual a pagar
1	200.000	24.000	20.000
2	180.000	21.600	20.000
3	160.000	19.200	20.000
4	140.000	16.800	20.000
5	120.000	14.400	20.000
6	100.000	12.000	20.000
7	80.000	9.600	20.000
8	60.000	7.200	20.000
9	40.000	4.800	20.000
10	20.000	2.400	20.000

### 9.3. COSTOS OPERATIVOS

Para el cálculo total del costo de la mano de obra se consideraron los sueldos actuales de mercado para jornadas como la descripta en el punto 8.3. Al valor estimado de sueldo bruto se lo multiplica por 1,5 para agregar el costo de cargas sociales.

Los costos operativos variables son los siguientes:

- Mano de obra directa: se contratará 1 maestra cada 11 chicos por turno. El sueldo inicial se determinó en 30.000 pesos brutos al mes, para una jornada de 6 hs. El mismo es muy superior a lo que ganaría una niñera trabajando por hora la misma cantidad horas al mes.
- Refrigerios: se estima un costo diario de USD 3 por alumno, en concepto de desayuno, almuerzo y merienda, más dos colaciones intermedias. Incluye bebida para los empleados.

En cuanto costos fijos, se estimaron los siguientes (valores por año por sede):

- Mano de Obra Indirecta: incluye todo el personal que no es función del número de alumnos, como por ejemplo directora, vicedirectora, secretaria, encargado, cocinera, chofer, limpieza, etc. Todos trabajan en jornadas de 8 hs. En la Tabla 5, se indican los montos salariales considerados.
- Servicios: se refiere a Luz, Gas y Agua. En Anexo 16.2, a modo de ejemplo, puede observarse la estimación del consumo de Electricidad. Una metodología similar se utilizó para los restantes.
- Impuestos y otros servicios: incluye ABL, ingresos brutos e internet.
- Seguros: se contrata un monto fijo por la capacidad máxima de todas las sedes.
- Materiales Didácticos: incluye artículos de librería y consumibles didácticos que se renuevan año a año.

En la Tabla 9 puede observarse un resumen de los últimos conceptos y sus valores considerados.

**Tabla 10 - Resumen Costos Operativos Fijos por año por sede – Fuente: Elaboración Propia**

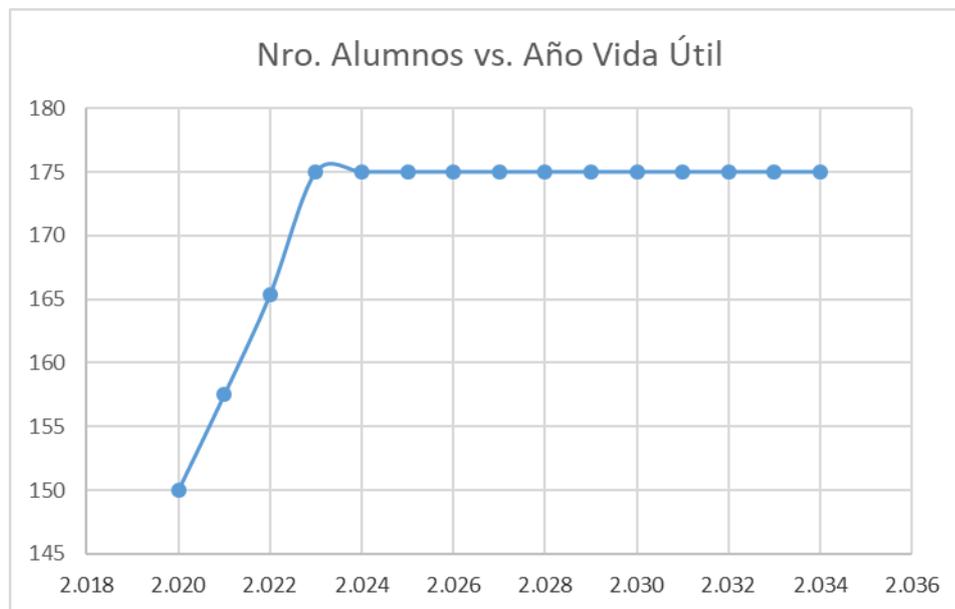
<b>Luz</b>	\$	120.000	USD	2.667
<b>Gas</b>	\$	96.000	USD	2.133
<b>Agua</b>	\$	36.000	USD	800
<b>Impuestos / Seguro</b>	\$	36.000	USD	800
<b>Materiales</b>	\$	36.000	USD	800

Para la opción “Locatario”, el costo de alquiler del local se consideró igual a 80.000 \$/mes (valor actual) o aproximadamente 1641 USD/mes (constante), tomando como referencia valores de mercado para locales o galpones de las dimensiones determinadas.

#### 9.4. INGRESOS

Siguiendo con la línea de lo expuesto en el punto 6.5, para determinar los ingresos se multiplicó el precio por la cantidad prevista de alumnos para cada año.

Como se muestra en la Figura 8, dada la demanda insatisfecha actual se estima que el número de inscriptos crecerá aproximadamente un 5 % anualmente comenzando en 150 por sede y alcanzando la máxima capacidad de 175 por sede en el 4° año de vida útil de la organización.



**Figura 8 - Proyección de la Capacidad Utilizada – Fuente: Elaboración Propia**

Los siguientes años de vida útil de la sede, trabajará a capacidad máxima. El exceso de demanda, si lo hubiera tal lo que se prevé producto de campañas publicitarias, se analizaría caso a caso dando la oportunidad de apertura de nuevas sedes.

Como se mencionó en el punto 5.5, además se prevé contar con un subsidio estatal, que se obtendrá en base a los antecedentes y el impacto social del proyecto en su función de reducir el déficit de vacantes y así permitir que niños de menores recursos puedan acceder a vacantes en instituciones públicas.

#### 9.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

Se determinó el punto de equilibrio, es decir, el número mínimo de alumnos que se deben captar para cubrir los costos fijos del negocio. Considerando el margen de contribución resultante del valor de la cuota y el costo variable unitario, resulta los puntos de equilibrio detallados en la Tabla 11 para cada caso.

**Tabla 11 - Puntos de Equilibrio Family Garden – Fuente: Elaboración Propia**

Alternativa →	1.A Prop. / Propio	Prop. / Deuda	Loc. / Propio	Loc. / Deuda
<b>Punto de Equilibrio (alumnos)</b>	37	88	86	90

Como puede observarse, el punto de equilibrio aumenta en la opción financiamiento con crédito y locación, a causa de los costos financieros y alquiler, respectivamente. En todos los casos se estará siempre muy por encima del punto de equilibrio, si se verifica la proyección de capacidad utilizada según lo previsto en Figura 8.

### 9.6. FLUJO DE CAJA

A continuación, se muestra para cada caso evaluado, el flujo de fondos a 15 años, correspondiente al período considerado de vida útil del negocio.

**Tabla 12 - Flujo de Fondos Opción Propietario y Capital Propio – Fuente: Elaboración Propia**

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030	2.031	2.032	2.033	2.034
<b>INGRESOS</b>																
Nro. Alumnos		150	158	165	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00
Cuota promedio (USD/alumno)		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Ingresos (USD)		975.000,00	1.023.750,00	1.074.937,50	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00
Subsidios		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Total de Ingresos (USD)		977.000,00	1.025.750,00	1.076.937,50	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00
<b>EGRESOS</b>																
Inversión (USD)	1.265.194,25						10.000,00					10.000,00				
<b>Costos Variables</b>		<b>341.933,33</b>	<b>348.413,33</b>	<b>355.217,33</b>	<b>378.700,00</b>	<b>378.700,00</b>	<b>378.700,00</b>	<b>378.700,00</b>	<b>378.700,00</b>	<b>378.700,00</b>	<b>378.700,00</b>	<b>378.700,00</b>	<b>378.700,00</b>	<b>378.700,00</b>	<b>378.700,00</b>	<b>378.700,00</b>
Nro. Docentes Directos		14,00	14,00	14,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Sueldo por docente(USD/mes)		1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67
Mano de Obra Directa (USD)		212.333,33	212.333,33	212.333,33	227.500,00	227.500,00	227.500,00	227.500,00	227.500,00	227.500,00	227.500,00	227.500,00	227.500,00	227.500,00	227.500,00	227.500,00
Comida (USD/alumno/día)		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Comida (USD)		129.600,00	136.080,00	142.884,00	151.200,00	151.200,00	151.200,00	151.200,00	151.200,00	151.200,00	151.200,00	151.200,00	151.200,00	151.200,00	151.200,00	151.200,00
Margen de Contribución		4.220,44	4.287,85	4.352,05	4.336,00	4.336,00	4.336,00	4.336,00	4.336,00	4.336,00	4.336,00	4.336,00	4.336,00	4.336,00	4.336,00	4.336,00
<b>Costos Fijos</b>		<b>162.150,55</b>	<b>162.150,55</b>	<b>162.150,55</b>	<b>162.150,55</b>	<b>162.150,55</b>	<b>160.150,55</b>	<b>160.150,55</b>	<b>160.150,55</b>	<b>160.150,55</b>	<b>160.150,55</b>	<b>159.650,55</b>	<b>159.650,55</b>	<b>159.650,55</b>	<b>159.650,55</b>	<b>159.650,55</b>
Mano de Obra Indirecta (USD/mes)		9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67
Mano de Obra Indirecta (USD)		125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67
Energía eléctrica (USD)		2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67
Gas (USD)		2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33
Agua (USD)		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Impuestos / Seguro (USD)		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Materiales (USD)		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Depreciaciones (USD)		29.283,89	29.283,89	29.283,89	29.283,89	29.283,89	27.283,89	27.283,89	27.283,89	27.283,89	27.283,89	26.783,89	26.783,89	26.783,89	26.783,89	26.783,89
Intereses Financieros (USD)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Egresos (USD)	1.265.194,25	504.083,89	510.563,89	517.367,89	540.850,55	540.850,55	538.850,55	538.850,55	538.850,55	538.850,55	538.850,55	538.350,55	538.350,55	538.350,55	538.350,55	538.350,55
<b>RESULTADO ECONOMICO antes de IG</b>		<b>472.916,12</b>	<b>515.186,12</b>	<b>559.569,62</b>	<b>598.649,45</b>	<b>598.649,45</b>	<b>600.649,45</b>	<b>600.649,45</b>	<b>600.649,45</b>	<b>600.649,45</b>	<b>600.649,45</b>	<b>601.149,45</b>	<b>601.149,45</b>	<b>601.149,45</b>	<b>601.149,45</b>	<b>601.149,45</b>
Impuestos a las ganancias (35%)		165.520,64	180.315,14	195.849,37	209.527,31	209.527,31	210.227,31	210.227,31	210.227,31	210.227,31	210.227,31	210.402,31	210.402,31	210.402,31	210.402,31	210.402,31
Depreciaciones		29.283,89	29.283,89	29.283,89	29.283,89	29.283,89	27.283,89	27.283,89	27.283,89	27.283,89	27.283,89	26.783,89	26.783,89	26.783,89	26.783,89	26.783,89
Capital Propio	1.265.194,25															
Capital por endeudamiento	0,00															
<b>FLUJO DE FONDO / Res. Econ.</b>	<b>-1.265.194,25</b>	<b>336.679,36</b>	<b>364.154,86</b>	<b>393.004,13</b>	<b>418.406,03</b>	<b>418.406,03</b>	<b>417.706,03</b>	<b>417.706,03</b>	<b>417.706,03</b>	<b>417.706,03</b>	<b>417.706,03</b>	<b>417.531,03</b>	<b>417.531,03</b>	<b>417.531,03</b>	<b>417.531,03</b>	<b>417.531,03</b>
<b>FLUJO DE FONDO ACUMULADO</b>	<b>-1.265.194,25</b>	<b>-928.514,89</b>	<b>-564.360,03</b>	<b>-171.355,90</b>	<b>247.050,13</b>	<b>665.456,16</b>	<b>1.083.162,18</b>	<b>1.500.868,21</b>	<b>1.918.574,24</b>	<b>2.336.280,26</b>	<b>2.753.986,29</b>	<b>3.171.517,32</b>	<b>3.589.048,34</b>	<b>4.006.579,37</b>	<b>4.424.110,39</b>	<b>4.841.641,42</b>
<b>VAN</b>	<b>-1.265.194,25</b>	<b>320.647,01</b>	<b>330.299,19</b>	<b>339.491,75</b>	<b>344.223,67</b>	<b>327.832,07</b>	<b>311.696,67</b>	<b>296.855,67</b>	<b>282.719,86</b>	<b>269.257,03</b>	<b>256.435,27</b>	<b>244.121,74</b>	<b>232.496,90</b>	<b>221.425,62</b>	<b>210.881,54</b>	<b>200.839,56</b>
<b>VAN acumulado</b>	<b>-1.265.194,25</b>	<b>-944.547,24</b>	<b>-614.249,05</b>	<b>-274.756,30</b>	<b>69.467,37</b>	<b>397.299,44</b>	<b>708.998,11</b>	<b>1.035.853,99</b>	<b>1.268.573,87</b>	<b>1.557.630,90</b>	<b>1.814.266,16</b>	<b>2.038.387,90</b>	<b>2.290.884,80</b>	<b>2.512.310,42</b>	<b>2.723.191,96</b>	<b>2.924.031,52</b>





Tabla 15 - Flujo de Fondos Opción Locatario y Endeudamiento – Fuente: Elaboración Propia

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030	2.031	2.032	2.033	2.034
<b>INGRESOS</b>																
Nro. Alumnos		150	158	165	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
Cuota promedio (USD/alumno)		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Ingresos (USD)		975.000,00	1.023.750,00	1.074.937,50	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00
Subsidios		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Total de Ingresos (USD)		977.000,00	1.025.750,00	1.076.937,50	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00	1.139.500,00
<b>EGRESOS</b>																
Inversión (USD)		470.030,00					10.000,00						10.000,00			
<b>Costos Variables</b>		<b>671.000,00</b>	<b>712.133,33</b>	<b>738.640,00</b>	<b>782.833,33</b>	<b>782.833,33</b>	<b>782.833,33</b>	<b>782.833,33</b>	<b>782.833,33</b>	<b>782.833,33</b>	<b>782.833,33</b>	<b>782.833,33</b>	<b>782.833,33</b>	<b>782.833,33</b>	<b>782.833,33</b>	<b>782.833,33</b>
Nro. Docentes Directos		30,00	32,00	33,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Sueldo por docente(USD/mes)		1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67	1.166,67
Mano de Obra Directa (USD)		455.000,00	485.333,33	500.500,00	530.833,33	530.833,33	530.833,33	530.833,33	530.833,33	530.833,33	530.833,33	530.833,33	530.833,33	530.833,33	530.833,33	530.833,33
Comida (USD/alumno/día)		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Comida (USD)		216.000,00	226.800,00	238.140,00	252.000,00	252.000,00	252.000,00	252.000,00	252.000,00	252.000,00	252.000,00	252.000,00	252.000,00	252.000,00	252.000,00	252.000,00
Margen de Contribución		2.026,67	1.978,52	2.033,54	2.026,67	2.026,67	2.026,67	2.026,67	2.026,67	2.026,67	2.026,67	2.026,67	2.026,67	2.026,67	2.026,67	2.026,67
<b>Costos Fijos</b>		<b>201.247,27</b>	<b>198.847,27</b>	<b>196.447,27</b>	<b>194.047,27</b>	<b>191.647,27</b>	<b>175.247,27</b>	<b>175.247,27</b>	<b>175.247,27</b>	<b>175.247,27</b>	<b>175.247,27</b>	<b>174.747,27</b>	<b>174.747,27</b>	<b>174.747,27</b>	<b>174.747,27</b>	<b>174.747,27</b>
Mano de Obra Indirecta (USD/mes)		9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67	9.666,67
Mano de Obra Indirecta (USD)		125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67	125.666,67
Energía eléctrica (USD)		2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67
Alquiler (USD)		21.333,33	21.333,33	21.333,33	21.333,33	21.333,33	21.333,33	21.333,33	21.333,33	21.333,33	21.333,33	21.333,33	21.333,33	21.333,33	21.333,33	21.333,33
Gas (USD)		2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33	2.133,33
Agua (USD)		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Impuestos / Seguro (USD)		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Materiales (USD)		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Depreciaciones (USD)		13.380,60	13.380,60	13.380,60	13.380,60	13.380,60	11.380,60	11.380,60	11.380,60	11.380,60	11.380,60	10.880,60	10.880,60	10.880,60	10.880,60	10.880,60
Intereses Financieros (USD)		24.000,00	21.600,00	19.200,00	16.800,00	14.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Egresos (USD)		470.030,00	862.980,60	901.313,93	925.420,60	967.213,93	964.813,93	948.413,93	948.413,93	948.413,93	948.413,93	947.913,93	947.913,93	947.913,93	947.913,93	947.913,93
<b>RESULTADO ECONOMICO antes de IG</b>			114.119,40	124.436,07	151.516,90	172.286,07	174.686,07	191.086,07	191.086,07	191.086,07	191.086,07	191.086,07	191.086,07	191.086,07	191.086,07	191.086,07
Impuestos a las ganancias (35%)			40.046,79	43.552,62	53.030,92	60.300,12	61.140,12	66.880,12	66.880,12	66.880,12	66.880,12	67.055,12	67.055,12	67.055,12	67.055,12	67.055,12
Depreciaciones			13.380,60	13.380,60	13.380,60	13.380,60	13.380,60	11.380,60	11.380,60	11.380,60	11.380,60	10.880,60	10.880,60	10.880,60	10.880,60	10.880,60
Capital Propio		270.030,00														
Capital por endeudamiento		200.000,00														
<b>FLUJO DE FONDO) Res. Econ.</b>		<b>-470.030,00</b>	<b>87.753,21</b>	<b>84.264,04</b>	<b>111.868,59</b>	<b>125.388,54</b>	<b>126.626,54</b>	<b>135.586,54</b>	<b>135.586,54</b>	<b>135.586,54</b>	<b>135.586,54</b>	<b>135.586,54</b>	<b>135.411,54</b>	<b>135.411,54</b>	<b>135.411,54</b>	<b>135.411,54</b>
<b>FLUJO DE FONDO ACUMULADO</b>		<b>-470.030,00</b>	<b>-382.276,79</b>	<b>-288.012,75</b>	<b>-178.146,16</b>	<b>-50.779,62</b>	<b>78.146,83</b>	<b>211.733,47</b>	<b>347.320,01</b>	<b>482.906,56</b>	<b>618.493,10</b>	<b>754.079,64</b>	<b>889.491,19</b>	<b>1.024.902,73</b>	<b>1.160.314,27</b>	<b>1.295.725,82</b>
Amortización del Crédito			20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FLUJO DE CAJA REAL</b>		<b>-270.030,00</b>	<b>67.753,21</b>	<b>74.264,04</b>	<b>91.868,59</b>	<b>105.388,54</b>	<b>106.626,54</b>	<b>115.586,54</b>	<b>115.586,54</b>	<b>115.586,54</b>	<b>115.586,54</b>	<b>115.586,54</b>	<b>135.411,54</b>	<b>135.411,54</b>	<b>135.411,54</b>	<b>135.411,54</b>
<b>VAN</b>		<b>-270.030,00</b>	<b>64.526,87</b>	<b>67.359,68</b>	<b>79.357,81</b>	<b>86.685,32</b>	<b>83.779,74</b>	<b>86.252,46</b>	<b>82.145,20</b>	<b>78.233,52</b>	<b>74.508,12</b>	<b>70.960,11</b>	<b>79.732,32</b>	<b>75.402,21</b>	<b>71.811,83</b>	<b>65.135,27</b>
<b>VAN acumulado</b>		<b>-270.030,00</b>	<b>-205.503,13</b>	<b>-138.143,46</b>	<b>-58.763,63</b>	<b>27.898,67</b>	<b>111.679,41</b>	<b>197.931,87</b>	<b>280.077,07</b>	<b>358.310,59</b>	<b>432.618,71</b>	<b>503.778,82</b>	<b>582.951,14</b>	<b>658.353,36</b>	<b>730.164,99</b>	<b>798.557,02</b>

## 9.7. INDICADORES

A continuación, se detallan cuáles fueron los indicadores económico-financieros considerados para evaluar el negocio y sus resultados.

### 9.7.1. Valor Actual Neto

El cálculo del Valor Actual Neto (VAN) se realizó descontando a una tasa de corte del 5 %. Se tomó esta tasa de referencia como costo de oportunidad por ser el rendimiento aproximado de las letras del tesoro (LETES) en dólares, que actualmente se negocian en el país. En los distintos casos evaluados, este indicador resultó favorable por ser altamente positivo.

### 9.7.2. Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) arrojó un valor superior a la tasa de corte considerada, en todos los casos evaluados. Esto indica que el proyecto es favorable y existe un margen de tasas en el cual el VAN del negocio será positivo frente a otras inversiones, siendo el caso más favorable el 2.B, seguido por los 2.A y 1.A.

### 9.7.3. Plazo de Repago descontado

Como puede verse en la Tabla 16, considerando la tasa de descuento mencionada anteriormente, la inversión se recupera entre 4 y 12 años dependiendo de la opción considerada.

Según este indicador, resultan más favorables las opciones de los extremos 1.A y 2.B. La opción 1.B es la más desfavorable, ya que los costos financieros demorarían el recupero de la inversión casi 12 años.

#### 9.7.4. Índice de Rentabilidad

Corresponde a la razón entre el VAN y la inversión inicial propia. En todos los casos se recupera la inversión con rendimientos atractivos a 15 años, siendo el más favorable el 2.B, seguido por la 1.A y 2.A.

**Tabla 16 - Indicadores Económicos del Negocio Family Garden – Fuente: Elaboración Propia**

Indicador	1.A Prop. / Propio	1.B Prop. / Deuda	2.A Loc. / Propio	2.B Loc. / Deuda
VAN (USD)	2.924.032	251.984	872.817	863.692
TIR	30%	9%	25%	33%
Periodo de Repago (años)	4	12	5	3,5
VAN / Inversión Inicial	231%	38%	186%	320%
Punto de Equilibrio (alumnos)	37	88	86	90
<b>Orden de preferencia</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

**Referencias:**

Mejor indicador

2do mejor indicador

Peor indicador

Intermedio

#### 9.8. ELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA

Teniendo en cuenta los valores de inversiones, ingresos y costos operativos, los indicadores calculados resultan favorables en todos los casos y consecuentemente el proyecto es viable económicamente.

Comparativamente, las mejores opciones resultan las de los extremos, 1.A y la 2.B. Como puede verse en la Tabla 16, las mismas presentan indicadores tan favorables que aún en el caso de que la estimación de costos no haya sido lo suficientemente conservadora o rigurosa, el negocio resultaría rentable. Si el capital propio alcanza el total requerido, se recomienda avanzar por la alternativa de inmueble propio sin crédito (1.A). Si no se dispone de inmueble propio o el total del capital inicial requerido, se recomienda tomar un crédito y avanzar por la opción de alquiler de la propiedad (2.B).

La siguiente alternativa más rentable es la de alquiler del inmueble con capital propio (2.A). La alternativa de inmueble propio con apalancamiento por deuda resulta la más desfavorable (1.B) debido principalmente al alto período de repago.

#### 10. ANÁLISIS DE RIESGOS

A continuación, se detallan los principales riesgos detectados y las estrategias de mitigación que se adoptarían en el caso de que se concretaran.

- Elevación del tipo de cambio: en ese caso, el potencial problema sería la pérdida temporaria de poder adquisitivo de los clientes producto de la inflación que genera una devaluación por ser un país agroexportador y dependiente de insumos importados. Esta situación pudiera tentarlos a

migrar hacia sustitutos más económicos del servicio. Sin embargo, la experiencia muestra que el gasto en educación es uno de los últimos que los padres tienden a resignar y, además, a la larga los sueldos acompañan al ritmo del dólar sobretudo en los niveles sociales del mercado meta. En caso de que esto último no ocurriera por aprobarse una flexibilización laboral (proyecto de ley), se adoptaría como medida mitigativa una reducción temporal de la cuota y sueldo de los docentes, factible en un contexto de flexibilización. Si esto último no fuera posible, lo primero permitiría retener a los clientes, a costa de reducir la rentabilidad del negocio.

- Mayor Capacidad Ociosa: en el caso que la demanda sea inferior a la prevista, factible sobretudo en los primeros años de vida útil por el proceso de ganar mercado, el negocio vería reducidos sus indicadores de rendimiento, pero se estima que, dado los valores favorables obtenidos, seguiría siendo viable en el caso de avanzar con alguna de las opciones de inmueble propio. Vale la pena recordar que la capacidad de equilibrio resultó muy por debajo de la capacidad máxima (55 vs. 175, para el peor caso). Sin embargo, en cualquiera de las alternativas de alquiler del inmueble, podría suceder que no se lleguen a cubrir los costos fijos. Es decir que con la estructura de costos planteada se estaría perdiendo dinero. Como acción mitigativa, se reforzaría la flexibilidad del servicio (papás que pueden optar entre distintas sedes en función de sus necesidades), a través de una intensa campaña de marketing. Asimismo, se evaluaría una reducción del personal indirecto.
- Personal golondrina: en general, los sueldos docentes no son elevados y de esa forma se consideraron en el estudio económico realizado. Esto podría generar que el personal durara poco tiempo atraídos hacia otras opciones de medio de vida, perdiéndose el tiempo y dinero invertidos en capacitación. Se espera que la probabilidad de ocurrencia de este riesgo sea baja debido al desempleo en aumento en el contexto de recesión actual en el país. Además, se brindará la ventaja de horario flexible (cambiar de turno según se requiera con el previo aviso) y se evaluarán aumentos salariales en función del desempeño, una vez al año.
- Imposibilidad de conseguir financiamiento para instalar la masa crítica de 6 sedes: dada la situación actual de elevadas tasas que benefician la especulación financiera y dificultan el acceso al crédito. Si esto ocurriera, la medida mitigativa sería convencer a jardines de infantes existentes a que se unan a la red, en el formato de franquicia, haciendo hincapié en las ventajas competitivas del negocio.

## 11. ASPECTOS LEGALES Y POLÍTICOS

La norma de aplicación es la Ley 27.045 de Educación Nacional, que establece enseñanza obligatoria desde los 4 años de edad. Además, se deberán cumplir todas las reglamentaciones del Ministerio de Educación.

A fines de febrero del año pasado, el Poder Ejecutivo anunció el envío al Congreso de un proyecto de ley para hacer obligatoria la sala de 3 años. La iniciativa tiene el consenso de más de 24 ministros provinciales reunidos en el Consejo Federal. De sancionarse, obligaría al Estado a incorporar a más de 180 mil chicos de 3 años que hoy están fuera del sistema educativo en todo el país. La norma ya está por cumplir su primer año y apenas pasó de Diputados al Senado. Se espera que durante 2019 se dé curso a su aprobación.

El gobierno de la ciudad asumió el compromiso de construir 30 escuelas con sala de 3 años para el 2019. A la fecha, según información extraída de su página web, hay finalizadas sólo 6, 3 en estado

avanzado de ejecución de la obra, 14 en ejecución con avance medio, 2 en etapa de licitación y 1 en proyecto. Es decir, de las 30 prometidas, sólo hay 6 finalizadas y a lo sumo se finalizarán 17. El resto, teniendo en cuenta el presupuesto en educación que fue recortado, es esperable que no se realicen.

## **12. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

A continuación, se plantean las bases para la administración estratégica, es decir, el proceso en el cual formular, implementar y evaluar decisiones multi-funcionales que le permitan a la organización lograr sus objetivos.

Este proceso parte de la definición de misión, visión, valores y metas detallados en el punto 4 y continúa con el análisis interno y externo, seguido por la etapa de definición y selección de estrategias.

Las fases siguientes del proceso, implementación y evaluación, no son parte del alcance de este Plan de Negocios. Las mismas serán responsabilidad de los administradores designados para tal fin, cuyo compromiso será fundamental para el éxito de la organización, así como la retroalimentación y continuidad del ciclo de administración estrategia con el apoyo de toda la organización.

### **12.1. EVALUACIÓN EXTERNA**

#### **12.1.1. Variables Demográficas y Culturales**

Argentina es un país con 40,5 millones de habitantes (49% masculina y 51% femenina) en un territorio de 3,8 millones de km<sup>2</sup> (2,8 millones de km<sup>2</sup> continentales y 966 mil km<sup>2</sup> del continente antártico y las islas australes) y 4725km de costas marítimas.

Su perfil poblacional es relativamente joven, con una mediana de 30,3 años de edad. La tasa de crecimiento de la población es de 0,98%, con un promedio de 2,16 nacimientos por mujer. La esperanza de vida al nacer es de 76 años.

La tasa de alfabetización es de 98%; es decir, posee alto nivel educativo, manejo de idiomas y solidez en diferentes áreas de negocio. La educación en el país es de carácter privado y estatal tanto en el nivel primario, secundario como universitario, y solo privado en cuanto a posgrados. La tasa de crecimiento anual de estudiantes es de 11% a nivel doctorado, de un 19% a nivel de maestría y especializaciones y 2% a nivel de educación terciario y universitario.

El idioma oficial de Argentina es el español y el idioma inglés se encuentra ampliamente difundido. El portugués, el francés y el italiano son segundos o terceros idiomas de un importante número de argentinos, existiendo además un interés creciente por lenguas como el árabe y el chino.

En Argentina no hay ninguna religión que revista el carácter de oficial. La diversidad religiosa tiene una larga tradición en el país y la libertad de culto está consagrada en la Constitución Nacional.

Argentina se forjó como un país abierto a la inmigración, configurando una sociedad con una amplia riqueza y diversidad cultural. Desde mediados del siglo XIX hasta mediados del siglo XX, recibió una importante oleada de inmigrantes europeos, principalmente españoles e italianos, a la que se sumaron grupos procedentes de Medio Oriente. Las últimas corrientes migratorias, de

menor envergadura relativa, han atraído población de los países limítrofes y, en menor cuantía, de Oriente (principalmente Corea y China). Actualmente existe una fuerte ola migratoria desde Venezuela. Los pueblos originarios, congregados en diversas tribus, mantienen vivas hasta hoy algunas de sus antiguas tradiciones.

El país cuenta con una alta tasa de urbanización, con 92% de su población establecida en áreas urbanas. La densidad de población es relativamente baja y varía considerablemente a lo largo de las distintas regiones del país. La densidad media para la superficie continental es de 14,5 habitantes por km<sup>2</sup>, con registros que van de 15.292 habitantes por km<sup>2</sup> en la Ciudad de Buenos Aires a 1 habitante por km<sup>2</sup> en la Provincia de Santa Cruz. Cerca de un tercio de la población argentina vive en el Gran Buenos Aires (Ciudad de Buenos Aires y los 24 partidos que componen el Conurbano Bonaerense), que junto con las ciudades de Rosario, Mendoza, Tucumán, La Plata y Mar del Plata constituyen los principales centros urbanos del país.

### **12.1.2. Variables Políticas**

La organización política del país está basada en la tradicional división republicana de poderes: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial.

El Poder Ejecutivo es desempeñado por el presidente de la Nación, elegido por un término de 4 años con posibilidad de ser reelecto por un período adicional. Tanto el presidente como el vicepresidente, que es también quien preside el Senado, son elegidos por voto directo mediante sufragio universal obligatorio. El presidente es asesorado por el Jefe de Gabinete y por un gabinete de ministros.

El Poder Legislativo lo ejerce el Congreso de la Nación, compuesto por una Cámara de Diputados y una Cámara de Senadores. La Cámara de Diputados está compuesta por 257 miembros que representan a la población y son elegidos en forma directa, por un sistema de representación proporcional, por un período de cuatro años. La Cámara de Senadores representa a las 23 provincias y a la Ciudad de Buenos Aires. A cada jurisdicción le corresponden tres senadores (dos por la mayoría y uno por la minoría), elegidos por un período de seis años mediante el voto directo. Tanto los diputados como los senadores pueden ser reelegidos indefinidamente. Cada dos años la Cámara de Diputados se renueva por mitades y la de Senadores por tercios.

El Poder Judicial es ejercido por la Corte Suprema de Justicia, el Consejo de la Magistratura y los tribunales inferiores. Los jueces son designados por el presidente de la Nación con acuerdo del Senado (en base a una terna de candidatos preseleccionados por el Consejo de la Magistratura en base a concursos públicos), gozan de estabilidad e independencia en sus funciones y sólo pueden ser removidos frente a faltas graves mediante un jurado de enjuiciamiento (compuesto por legisladores nacionales, magistrados y abogados).

Cada una de las 23 provincias cuenta con una constitución republicana y representativa que organiza sus propios poderes y regula el régimen de autonomía municipal. En cada provincia, el Poder Ejecutivo está a cargo de un gobernador elegido por sus habitantes; el Poder Legislativo es unicameral en algunos casos y bicameral en otros; y el Poder Judicial es independiente. Las provincias pueden sancionar leyes sobre cuestiones no federales, pero las principales leyes comunes (civiles, comerciales, penales, laborales, de seguridad social) están reservadas al Congreso Nacional.

La Ciudad de Buenos Aires también cuenta con una constitución republicana que establece la división de poderes (ejecutivo, legislativo y judicial) y un régimen de descentralización en comunas. El titular del poder ejecutivo lleva el título de Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

### **12.1.3. Variables Económicas**

En lo que respecta a las variables económicas, en los últimos años, se ha entrado en un proceso recesivo con caída del consumo y de la actividad económica, debido al aumento de las tarifas, las altas tasas, ajuste fiscal para reducir el déficit primario y la devaluación de la moneda. Todo esto acompañado por un proceso de endeudamiento externo con entidades de crédito internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI). A continuación, se detallan los principales parámetros económicos según el estudio de referencia [4].

El poder adquisitivo de la Remuneración Normal y Permanente Desestacionalizada, considerando la evolución del IPC-INDEC y el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM, BCRA), se retrajo 21,5% en la comparación entre el promedio del poder adquisitivo promedio de 2015 y el medido en diciembre de 2018, es decir, unos \$7.046 mensuales, considerando la remuneración normal y permanente de \$32.776 en diciembre de 2018.

Durante el segundo trimestre de 2018 la desocupación alcanzó un valor de 9,6%, el mayor desde el primer trimestre de 2007, cuando la tasa fue de 9,8%. Este fenómeno se ha ido intensificando en los dos últimos trimestres de 2018 y se prevé que la desocupación en 2019 ronde el 14 %, por efecto de la caída en el consumo y la actividad económica.

En Argentina, los salarios mínimos son constituidos por medio de negociaciones, llamadas paritarias, entre el sector empresario y el sindicato. Además, el Estado fija un salario mínimo vital y móvil (SMVM), el cual fija un piso de salario que un trabajador debe percibir.

En relación a este, el valor cayó por debajo de los niveles de 2001. Si a septiembre de 2001, por ejemplo, el SMVM se ubicaba en torno a los 259 dólares (vale recordar que eran \$200=u\$200, pero en el ejercicio se considera la inflación de EEUU), el valor a diciembre de 2018 no alcanza los 251 dólares. Si se considera el valor a noviembre de 2015, este ascendía a 516 dólares, es decir, estaba en un nivel sensiblemente superior a los niveles actuales (el promedio de 2015 alcanza los 488 dólares). En síntesis, el SMVM medido en dólares se encuentra en su punto más bajo de los últimos 12 años.

Considerando la evolución de los ingresos reales entre julio y octubre de 2017 y julio y octubre de 2018 como aproximación de la pobreza del segundo semestre de 2018, se concluye que el aumento de la pobreza para el segundo semestre de 2018 sería cercano al 6%. Si se toma en cuenta que la medición del segundo semestre de 2017 indicó 25,7% de pobreza, la nueva medición alcanzaría entre 31% y 32% a fines de 2018.

Los resultados de la encuesta realizada en septiembre de 2018 entre CEPA y Proyección Ciudadana muestran una fuerte retracción de prácticamente todos los consumos. En términos secuenciales es posible inferir que, en primer lugar, el recorte se realiza en los rubros vinculados a la recreación (69%), continuando luego por alimentación (carne, 54%; gaseosas y jugos, 44%; frutas y verduras, 43%) para concluir en un llamativo recorte en dos rubros particularmente sensibles: lácteos (34%) y medicamentos (23%). Este análisis secuencial es de utilidad dado que

quien recorta en medicamentos probablemente ya haya recortado en el resto de los rubros menos inelásticos.

Si se pretende analizar la evolución de los aumentos de servicios en relación con el aumento del SMVM y de la remuneración promedio, solo hasta finales de 2018, se percibe que el incremento de los primeros supera ampliamente el ingreso de los trabajadores. El gas se incrementó, respecto a diciembre 2015, a diciembre de 2018 un 3.008%, la electricidad 2.136%, el agua 515%, el transporte 332%, mientras que la remuneración promedio y el SMVM solo aumentaron 113% y 100% respectivamente.

El Modelo de estimación poblacional por correspondencia de superficie permite estimar que, en Argentina y según la proyección poblacional a 2018, viven 4.117.373 personas en villas y asentamientos. En otras palabras, alrededor de 9,5% de la población total, uno de cada 10 argentinos, vive en villas.

Argentina posee una larga historia de elevada inflación o índice de precios al consumidor (IPC). Sin embargo, en los últimos años se ha intensificado sin un aumento de la demanda de bienes. Según datos oficiales del INDEC, en enero de 2019, la tasa interanual de IPC ha sido del 49,3%, 16 décimas superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC ha sido de casi 5% en marzo del 2019 y se ya se pronostica una inflación anual de alrededor el 50%.

En lo que respecta al tipo de cambio (AR\$ -> USD), en los últimos años se ha aplicado una política de libre flotación con un importante incremento en el último año (+ 100%), generándose una rueda constante de aumentos de costo y, por consiguiente, mayor inflación.

Existe una tasa de 35% de impuestos sobre las ganancias y la tasa general del IVA, que es un impuesto que se aplica al precio de venta de bienes y servicios en cada etapa de la comercialización, es de 21%, mientras que la alícuota de IVA diferencial (50% menor a ésta) se establece en 10,5%. De esta última, se benefician distintos bienes y servicios.

El costo de tener un empleado debidamente registrado es de 17% para el propio empleado y de 32% para el empleador debiendo sumarle a este último el valor del seguro por riesgos en el trabajo (así, se estima un 50 % adicional para el empleador).

Como medio de controlar la inflación y fuga de capitales, las tasas de referencia del Banco Central se han mantenido elevadas en los últimos años de gestión, actualmente alrededor del 70 %, y se han implementado herramientas de endeudamiento, tales como las letras del Tesoro (LETES), letras del Banco Central ("LEBACs"), letras de liquidez "LELIQs", entre otras. Debido a sus altos rendimientos, han desincentivado la inversión productiva en el país.

#### **12.1.4. Variables Tecnológicas**

Luego de la crisis económica de los años 2001 y 2002 en la Argentina, los gastos en tecnologías de la información (TI) lograron recuperarse hasta niveles equivalentes a su cuadruplicación. De esta forma, hoy el país volvió a ocupar la tercera posición como "potencia tecnológica" en América latina, detrás de Brasil y México.

Los sectores de servicios tradicionales se encuentran bien desarrollados en el país. Adicionalmente, el sector se está especializando gradualmente en los segmentos más sofisticados de la cadena de valor, destacándose el crecimiento de la industria de software y los

servicios vinculados a las tecnologías de la información (TI), así como una variedad de servicios profesionales de alto valor agregado.

Argentina cuenta con prestigiosas instituciones públicas y privadas dedicadas al desarrollo de la ciencia y la tecnología, algunas de ellas con más de medio siglo de trayectoria y reconocimiento internacional. Se encuentra a la vanguardia de la biotecnología aplicada a la agricultura y a la salud animal, destacándose el desarrollo de aplicaciones innovadoras en semillas, inoculantes y técnicas de micro propagación. La producción de energías limpias y renovables, en pleno auge a nivel mundial, se encuentra en franca expansión. El país es el tercer productor y el primer exportador de biodiesel del mundo.

A pesar de lo dicho, en lo que respecta a materia de tecnología, la actividad industrial (en la mayoría de los casos) requiere insumos y materias primas importadas para poder fabricar el producto final, ya que no se han mantenido las políticas que favorecieran la autosuficiencia industrial.

#### **12.1.5. Variables Naturales**

Gracias a la extensión de su territorio y a las características variadas de su geografía, Argentina goza de una importante biodiversidad y multiplicidad de climas y topografías. Desde el clima tropical hasta el frío, pasando por el templado y el árido, las variantes de cada uno de estos climas son fruto de la diversidad de sus paisajes y accidentes de relieve, que alternan campos de hielo con zonas áridas, relieves montañosos con mesetas, y llanuras y vegetación esteparia con bosques y selvas.

Argentina es uno de los territorios con mayor abundancia y diversidad de recursos naturales del mundo. Sus tierras extraordinariamente fértiles (especialmente las ubicadas en las vastas llanuras de la Pampa Húmeda), que totalizan alrededor de 180 millones de hectáreas, la sitúan entre los principales productores mundiales de alimentos.

Argentina cuenta también con cuantiosos recursos forestales, en su mayoría en el Nordeste y la Patagonia Andina; yacimientos mineros de oro, plata, zinc, cobre, petróleo, manganeso, litio, uranio y azufre, a lo largo de los 4.500 kilómetros de la Cordillera de los Andes; y ricos depósitos acuíferos, marítimos y recursos ictícolas, en los cientos de lagos, más de 11.000 kilómetros de vías navegables y 4.725 kilómetros de costa atlántica. La plataforma continental argentina y el Mar Argentino son ricos en recursos pesqueros e hidrocarburíferos.

Argentina promueve activamente el desarrollo sustentable y la protección de sus recursos naturales, por ejemplo, a través de la reducción voluntaria de sus emisiones de dióxido de carbono.

#### **12.1.6. Análisis Competitivo**

El análisis competitivo o de la industria busca identificar sus reglas para definir qué posibilidades de competencia están disponibles para la organización. Para esto se aplicará el Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

### 1) Ingreso potencial de nuevos competidores

El negocio es innovador en Argentina ya que no existe otro jardín que funcione como cadena, brindando un servicio flexible, de confianza, infraestructura y metodologías de enseñanza modernas. Siendo los referentes del servicio, la red funcionará como una alta barrera de entrada para cualquier competidor que quiera ingresar en el mercado para brindar un servicio similar, resultando una opción más conveniente hacerlo como socio. Por otro lado, el costo de inversión que se requiere es alto.

En cuanto a las barreras de salida, si el negocio no funcionara, son altas por los costos sociales implicados en rescindir el negocio (indemnizaciones de empleados, mala imagen en los sectores sociales perjudicados). El costo del cambio de institución para los clientes suele ser alto (costo emocional para los niños, tiempos largos de preinscripción, etc.).

No obstante, el mercado de los jardines de infantes es segregado y, dada la falta de vacantes, es factible que surjan instituciones aisladas que, sin brindar un servicio diferenciado, representen una competencia razonable en los casos en que los padres pueden organizarse para no requerir la flexibilidad del servicio propuesto.

Para concluir, la amenaza de entrada es de intensidad intermedia; existen barreras superables, pero al ser un mercado atomizado y no diferenciado al nivel del servicio propuesto en el presente plan, cualquier entrada de un nuevo competidor no presenta una gran amenaza.

### 2) Capacidad de negociación con los proveedores

Por tratarse de un servicio educativo, se identifican los siguientes rubros de proveedores:

- Materiales didácticos (librerías)
- Alimentos (supermercados mayoristas)
- Jugueterías
- Servicios públicos (electricidad, gas, agua)
- Combustibles (para el medio de transporte)

A excepción de los servicios públicos y combustibles, existen multiplicidad de proveedores disponibles en cada rubro. Es decir, puede seleccionarse entre una vasta cantidad aquellos que vendan a los precios más convenientes. La actual recesión en que se halla inmerso el país resulta favorable en este sentido, puesto que existen ofertas a los fines de aumentar el consumo.

Con respecto a los proveedores de servicios públicos y combustibles, estos mercados constituyen monopolios y oligopolios, respectivamente; motivo por el cual la capacidad de negociación con los mismos es nula.

### 3) Capacidad de negociación de los clientes

Respecto al poder de negociación de los clientes, entendiendo que el servicio será único a nivel país, si los clientes no estuvieran de acuerdo con el precio del servicio de Family Garden, solo tendrán como opción resignar alguna de las ventajas competitivas que dispone este servicio y

migrar a alguno de los sustitutos. Esto requiere un trabajo adicional ya que no es simplemente cambiar de proveedor si no que requiere el cambio de hábito de vida.

Además, la oferta es baja y se presupone que seguirá siéndolo por un tiempo si el escenario actual político y económico no cambia, ya que no existen incentivos para la inversión dadas las altas tasas de interés y la caída del consumo producto de la inflación.

#### 4) Desarrollo potencial de servicios sustitutos

Más allá de los actuales competidores y siempre destacando que el servicio que los mismos brindan no es idéntico al objeto del presente plan de negocios, se identifican como potenciales sustitutos los siguientes:

- Extensión del home office y trabajo flexible: no haría necesario que los padres se ausenten tanto tiempo de su casa o podrían adaptar sus horarios para no requerir un jardín de larga jornada.
- Empresa que brinde el servicio de niñeras a domicilio con experiencia comprobable. Igualmente existiría el problema de la falta de confianza por parte de los padres al no conocer a la persona a la cual le están abriendo las puertas de su casa para cuidar a su hijo.

En ambos casos las necesidades de educación deberían ser cubiertas por los jardines convencionales.

En resumen, se observa que la presión originada por sustitutos es intermedia por la baja probabilidad de que se concreten y porque no reemplazan en un 100 % el servicio brindado por Family Garden.

#### 5) Rivalidad entre empresas competidoras

Como se mencionó en el punto 6.2, el mercado no se encuentra saturado. Además, se prevé una demanda creciente por la inserción laboral femenina, el crecimiento poblacional y posibles cambios en los hábitos reproductivos al facilitarse la satisfacción de la necesidad de cuidado y educación.

El mercado presenta una gran fragmentación. Es decir, la cuota de mercado de cualquier otro competidor es demasiado baja como para alentar una guerra de precios. Además, los competidores actuales no realizan intensas campañas publicitarias ni poseen la ventaja de economía de escala, que si posee Family Garden. Por otro lado, esta organización se diferencia claramente por ofrecer un servicio integral de la educación y cuidado de los niños, sino también por permitir el íntegro desarrollo de los padres.

Por los aspectos mencionados se puede concluir que la rivalidad entre los competidores es de intensidad intermedia, y con altas posibilidades a disminuir por bajas en la oferta considerando la crisis económica actual.

### **12.1.7. Oportunidades y Amenazas**

Con base en todo el análisis anterior, las Oportunidades y Amenazas detectadas son las que se detallan a continuación.

#### Oportunidades:

O1 – Falta de vacantes en jardines de infantes, en aumento por rol activo de la mujer en el mercado laboral.

O2 – Proyecto de Ley Obligatoriedad de Educación a partir de los 3 años.

O3 – Créditos / subsidios para inversión a bajas tasas del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología.

O4 – Subvenciones y otros beneficios por parte del Estado para jardines de infantes.

O5 – Propuesta de reducción de impuesto a las ganancias para inversores que reinviertan las ganancias.

O6 – Opinión pública a favor del desarrollo de la educación como medio para resolver inseguridad y favorecer el desarrollo social.

O7 – Déficit de inversión pública en el sector.

O8 – Aumento de responsabilidad social empresaria.

O9 – Amplia Disponibilidad de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's).

O10 – Posibilidad de extender el negocio a todo el país.

O11 – Escasa diferenciación en el mercado.

#### Amenazas:

A1 – Servicios de la competencia ofrecidos a bajo precio.

A2 – Aumento del costo de la energía y demás servicios públicos.

A3 – Tasa de consumo a nivel nacional en contracción.

A4 – Aumento de oferta de niñeras por pérdida de empleos.

A5 – Alta inflación en el país.

A6 – Posibilidad de corrida cambiaria que eleve aún más la inflación.

A7 – Altas tasas de referencia.

A8 – Costo de alquileres en aumento.

A9 – Mala prensa en cuanto a relación padres e hijos.

A10 – Incertidumbre respecto al resultado de las elecciones presidenciales 2019.

A11 – Aumento de la pobreza y disminución de la clase media / media alta.

## 12.2. ANÁLISIS INTERNO

### 12.2.1. Fortalezas y Debilidades

#### Fortalezas:

F1 – Propuesta innovadora de calidad en el mercado argentino.

F2 – Economía de Escala.

F3 – Servicio flexible que genera tranquilidad y confianza de los clientes.

F4 – Precio competitivo en relación al valor entregado.

F5 – Metodologías de enseñanzas novedosas.

F6 – Indicadores económicos atractivos.

F7 – Capacitación docente continua.

F8 – Desarrollo integral de padres e hijos.

F9 – Cultura organizacional de fuerte compromiso con el desarrollo social.

F10 – Inversión inicial dividida en sedes.

F11 – Impacto social positivo no solo por el servicio brindado al mercado meta si no porque libera vacantes y recursos del sistema público para los sectores más vulnerables.

#### Debilidades:

D1 – Sueldos bajos que pudieran generar alta rotación de empleados.

D2 – Concepto no deducible de ganancias para los padres.

D3 – Inversión inicial alta para lograr la masa crítica de sedes.

D4 – Estandarización del servicio entre las distintas sedes.

D5 – Generación de confianza en cada una de las sedes.

D6 – Orientado a clase media / media alta, en disminución.

D7 – Dificultad de mantener a alumnos de preescolar, cuyos padres deciden enviarlos a colegios donde luego puedan continuar la escuela primaria.

D8 – Calidad del servicio tiene alta dependencia del proceso de selección del personal.

### 12.2.2. Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos de éxito (FCE) son aquellas actividades o procesos de alta relevancia y criticidad, que permiten asegurar un funcionamiento exitoso de la organización.

Con base en el análisis realizado, los FCE identificados son los siguientes:

- **Financiamiento:** es necesario asegurar la disponibilidad de recursos para establecer la masa crítica de sedes de la organización y su administración eficiente. Deben analizarse las distintas opciones, a través de instituciones privadas de crédito o programas estatales.
- **Cultura:** pilar de otros factores de éxito como lo es la calidad, la seguridad y la confianza. La organización debe estar empapada del espíritu de la misión, visión y valores, con profesionales de vocación y motivados.
- **Calidad:** incluye todas las acciones y procedimientos en pos de la mejora continua del servicio brindado, convirtiendo a la organización en un referente en el sector. Debe contemplarse un plan de aseguramiento, proyecto educativo, planificación, plan de alimentación saludable, métodos para trabajos con los padres y la comunidad, etc.
- **Infraestructura y localización:** este factor permite alcanzar un entorno adecuado para la estimulación de los niños y facilitar una educación de calidad; sobretodo y primeramente resulta fundamental encontrar los locales, casas o galpones a adecuar donde funcionarán cada una de las 6 sedes propuestas.
- **Capital Humano:** incluye la gestión de personas y el desarrollo del capital humano, imprescindible por el tipo de organización. Está muy relacionado con la cultura de la Organización, así como también el Aseguramiento de la Calidad.
- **Seguridad y Confianza:** fundamental para la visión de los padres que buscan un lugar seguro y confiable donde dejar a sus hijos, siendo esta variable aún más crítica que la calidad educacional. Para asegurar este factor será clave contar con las tecnologías de comunicación que faciliten el monitoreo remoto.

### 12.3. OBJETIVOS A LARGO PLAZO

A nivel estratégico, se definen los siguientes objetivos:

- Lograr una participación de mercado del 20 %.
- Modificar los hábitos de consumo respecto al servicio de jardines de infantes.
- Alcanzar una amplia cobertura geográfica.
- Ser referentes en el servicio de jardines de infantes.

## 12.4. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

### 12.4.1. Estrategias Genéricas Corporativas

Considerando el modelo de negocio y para lograr los objetivos planteados, la organización implementará las siguientes estrategias globales genéricas de Porter:

- Diferenciación: se refiere a que el servicio brindado es único y los consumidores son poco sensibles a los precios.
- Liderazgo de Costos: apunta a que el cliente pagará el precio más bajo por el valor entregado, lo cual es posible gracias a las ventajas de la Economía de Escala.

Se trata de estrategias del tipo intensivas puesto que sus propósitos serán desarrollar un nuevo servicio y penetrar en el mercado.

### 12.4.2. Planteo por Escenarios

Relacionado con el análisis de riesgos mostrado en el punto 10, se plantean los siguientes escenarios distintos al caso base considerado:

- Que el gobierno finalice todos los jardines proyectados y el servicio público que brinde mejore y sea excelente. Estrategia: campaña publicitaria destacando las ventajas competitivas del negocio.
- Que la recesión económica siga intensificándose y se reduzca la clase media / media alta que pueda acceder al servicio. Estrategia: reducción de precios para captar mercado, resignando parte de las utilidades frente al escenario base, pero maximizándolas frente a no hacer nada.

### 12.4.3. Matriz FODA Competitiva

En la Tabla 17, se determinan las estrategias apuntadas al cumplimiento de los objetivos, que potencian las fortalezas, aprovechan las oportunidades, compensan las debilidades y neutralizan las amenazas.

En una etapa posterior, para calificar las distintas estrategias en función de los factores internos y externos, se recomienda realizar su evaluación a través de una Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC). De esa manera, será posible priorizar la implementación de aquellas estrategias que resulten más efectivas.

Tabla 17 - Matriz FODA Competitiva – Fuente: Elaboración Propia

<h1 style="text-align: center;">MATRIZ FODA</h1>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1 – Propuesta innovadora de calidad en el mercado argentino.            F2 – Economía de Escala.            F3 – Servicio flexible que genera tranquilidad y confianza de los clientes.            F4 – Precio competitivo en relación al valor entregado.            F5 – Metodologías de enseñanzas novedosas.            F6 – Indicadores económicos atractivos.            F7 – Capacitación docente continua.            F8 – Desarrollo integral de padres e hijos.            F9 – Cultura organizacional de fuerte compromiso con el desarrollo social.            F10 – Inversión inicial dividida en sedes.            F11 – Impacto social positivo no solo por el servicio brindado al mercado meta si no porque libera vacantes y recursos del sistema público para los sectores más vulnerables.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>D1 – Sueldos bajos que pudieran generar alta rotación de empleados.            D2 – Concepto no deducible de ganancias para los padres.            D3 – Inversión inicial alta para lograr la masa crítica de sedes.            D4 – Estandarización del servicio entre las distintas sedes.            D5 – Generación de confianza en cada una de las sedes.            D6 – Orientado a clase media / media alta, en disminución.            D7 – Dificultad de mantener a alumnos de preescolar, cuyos padres deciden enviarlos a colegios donde luego puedan continuar la escuela primaria.            D8 – Calidad del servicio tiene alta dependencia del proceso de selección del personal.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1 – Falta de vacantes en jardines de infantes, en aumento por rol activo de la mujer en el mercado laboral.            O2 – Proyecto de Ley Obligatoriedad de Educación a partir de los 3 años.            O3 – Créditos / subsidios para inversión a bajas tasas del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología.            O4 – Beneficios por parte del Estado para jardines de infantes.            O5 – Propuesta de reducción de impuesto a las ganancias para inversores que reinviertan las ganancias.            O6 – Opinión pública a favor del desarrollo de la educación como medio para resolver inseguridad y favorecer el desarrollo social.            O7 – Déficit de inversión pública en el sector.            O8 – Aumento de responsabilidad social empresaria.            O9 – Amplia disponibilidad de TIC's.            O10 – Posibilidad de extender el negocio a todo el país / región.            O11 – Escasa diferenciación en el mercado.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>O1/2/4/5/8 – F1/2/6/8: Presentar la idea en foros de empresarios para conseguir financiamiento y extender rápidamente la red, generando así mayores ganancias.            O2/3/6/7 – F2/6/11: Solicitar crédito a bajas tasas del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología por proyecto en innovación y desarrollo.            O1/6/7 – F1/11: Presentar la idea en el concurso INNOVAR del Ministerio de Cultura, Ciencia y Tecnología, para intentar ganar el premio en dinero y lograr visualización.            O1/2/6/9/11 – F1/3/5: Lanzar una campaña de marketing poco agresiva a través de redes sociales, de bajo costo que promueva el negocio que se estima contará con amplia difusión por el "boca en boca".            O10/11 – F1/2/5/8/11: Realizar estudio para evaluar la posibilidad de desarrollar el mercado del resto del país / región del Mercosur.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>O1/6 – D1/4/5/8: Implementar un plan de desarrollo de carrera con capacitaciones en la metodología de enseñanza Montessori y participación en las ganancias como medio de motivación de los empleados.            O1/6/7 – D4/5: Realizar reuniones periódicas entre los directivos de todas las sedes para estandarización de criterios y mejora del servicio.            O7 – D3: Integración horizontal a través de franquicia y ofrecerla a los jardines de infantes ya instalados ofreciendo mejora del servicio y aumento de las ganancias.            O6/11 – D7: Extender el modelo de negocio a la educación primaria en una primera etapa y luego a la secundaria.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1 – Servicios de la competencia ofrecidos a bajo precio.            A2 – Aumento del costo de la energía y demás servicios públicos.            A3 – Tasa de consumo a nivel nacional en contracción.            A4 – Aumento de oferta de niñeras por pérdida de empleos.            A5 – Alta inflación en el país.            A6 – Posibilidad de corrida cambiaria que eleve aún más la inflación.            A7 – Altas tasas de referencia.            A8 – Costo de alquileres en aumento.            A9 – Mala prensa en cuanto a relación padres e hijos.            A10 – Incertidumbre respecto al resultado de las elecciones presidenciales 2019.            A11 – Aumento de la pobreza y disminución de la clase media / media alta.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>A2 – F2/6/5: Fomentar el uso consiente de la energía e instalar paneles solares en cada una de las sedes para reducir el costo de la energía.            A7 – F3/5: Fomentar la independencia de padres e hijos como medio de vínculo sano, mejorando la calidad versus cantidad de tiempo compartido.            A6 – F4: Acordar en contrato de alquiler los aumentos periódicos en función del valor del dólar o el parámetro que se utilice para aumentar la cuota.            A5/6 – F6: Suspender el aumento de precio de la cuota y recuperarlo luego que los padres recuperen poder adquisitivo.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>A1/3/4 - D2/6: Establecer convenio con principales empresas multinacionales con sede en la ciudad para brindar descuentos a sus empleados.            A2/3/5 – D1/3/6: Realizar capacitación en el sector de finanzas para el desarrollo de planes de contingencia para diferentes escenarios de economía.            A7 – D5: Impulsar distintas actividades entre padres e hijos y visitas de padres durante el día, a realizarse en el SUM.            A1/3/11 - D7: Establecer convenios con colegios primarios y secundarios para asegurar matrícula y descuentos a los ingresantes.</p>

### 13. PLAN DE MARKETING

Con objeto de penetrar en el mercado en línea con los objetivos corporativos y estrategias globales definidas, será fundamental focalizar las acciones de Marketing en las definiciones que se suceden a continuación en cuanto a Perfil del Consumidor, Segmentación, Posicionamiento y las llamadas “5 P’s” de Marketing.

#### 13.1. PERFIL DEL CONSUMIDOR

- Edad / etapa del ciclo de vida: familias con hasta 2 hijos.
- Ocupación y circunstancias económicas: gerentes, jefes, empleados, profesionales; no disponen de mucho tiempo libre; buen pasar económico.
- Educación: universitarios, terciarios, secundarios.
- Nacionalidad: argentinos.
- Estilo de vida: deporte, muchas actividades, prefieren pagar más por un servicio / producto mejor.
- Personalidad: innovador, autoestima alta, busca vivir experiencias agradables.
- Valores: familia, amistad, libertad, vida confortable, poder, crecimiento profesional, practicidad, reconocimiento social.
- Frecuencia de uso del servicio: diario.
- Potencial de ventas y utilidades: medio a alto, ya que confluyen en este aspecto:
  - aspectos coyunturales como ser baja del consumo producto de la recesión,
  - tendencia a largo plazo hacia padres cada vez más ocupados por el crecimiento profesional y buena calidad de vida a sus hijos,
  - necesidad de mayor confort, fitness y meditación para padres e hijos.

#### 13.2. SEGMENTACIÓN

Aplicando marketing de segmentos al mercado de los jardines de infante, se identifican los siguientes criterios de segmentación y segmentos a los que la Family Garden se dirigirá:

- Base Geográfica: Ciudad de Buenos Aires. Zonas céntricas o barrios de buen poder adquisitivo.
- Base Demográfica:
  - Ciclo de Vida: familias con hasta 2 hijos entre 0 a 5 años.
  - Clase social: media, media alta, alta - ABC1/2.
  - Sexo: hombres, mujeres.
  - Bienes: autos de alta gama / gama media - propietarios o inquilinos de propiedades de 3 ambientes o más.
- Base Psicográfica:
  - Estilo de vida: intenso (poco tiempo libre).
- Base conductual:
  - Beneficio buscado:
    - Buena educación
    - Progreso
    - Seguridad
    - Flexibilidad de horarios y lugares.
  - Nivel de uso: alto.

- Nivel de lealtad: leales a la confianza, el nivel y la practicidad del servicio.

Además, se puede identificar una segmentación vincular del tipo racionalista en cuanto a búsqueda de performance, innovación y multifuncionalidad.

### **13.3. POSICIONAMIENTO**

Family Garden se posicionará por calidad, como una marca innovadora frente a sus competidores, brindando la mejor experiencia de educación de excelencia y novedosa para los niños, seguridad y soluciones para los padres que deben trabajar o desarrollar múltiples actividades de desarrollo personal, sin dejar de fomentar un vínculo de calidad entre padres e hijos.

En este sentido las acciones a implementar son del tipo de fortalecer la posición, “más por lo mismo” frente a los competidores:

1. Mejorar experiencia del cliente.
2. Ofrecer una propuesta integral.
3. Brindar una propuesta de valor diferenciada en cada sede en función de su localización.
4. Lanzar programa de fidelidad que permita acumular puntos para descuentos y premios.
5. Esponsorear eventos exclusivos para niños.

### **13.4. PROMOCIÓN**

La promoción se basará en actividades llevadas a cabo a nivel corporativo, que no requieran un alto capital. Dada su importancia social, se estima una amplia difusión de las mismas a través del boca a boca y medios de comunicación.

Dado que es un servicio nuevo en Argentina, se focalizará en mostrar la aplicación de monitoreo, útil en los tiempos que corren (casos de abuso infantil en escuelas), demostrar que la calidad del vínculo entre padres e hijos es más importante a la cantidad, dar conocimiento de las distintas sedes disponibles a las que se puede acceder, comunicar las ventajas de la metodología de enseñanza utilizada.

Para esto se realizarán exposiciones en la feria del libro, entre otros eventos para padres e hijos, así como publicidad gráfica en zonas céntricas, con gran afluencia de trabajadores en empresas importantes, universidades de posgrado, bancos, etc. Como se trata de un negocio de consumo final, se invertirá en la primera etapa en publicidad televisiva, radio y redes sociales.

### **13.5. PLAZA**

Como ya se ha mencionado, el negocio se propone para ser exitoso en los grandes centros urbanos como CABA o zonas periféricas con gran actividad y número de habitantes, inicialmente diseñado para Ciudad de Buenos Aires, pero con posibilidad de extenderse a otros centros urbanos como localidades del Gran Buenos Aires.

Considerando las necesidades del segmento, la cercanía y facilidad de acceso a las sedes es un valor clave buscado.

### **13.6. PRODUCTO**

El servicio ofrecido es diferencial, en el sentido que es innovador y excede al rubro educación ya que contribuye no solo con el desarrollo del niño si no con el desarrollo familiar; de aquí su nombre.

Se han interpretado las necesidades específicas de un grupo de clientes y se ha diseñado el servicio a las mismas:

- Practicidad
- Status
- Performance
- Diseño
- Seguridad

Este diseño permitirá cobrar un precio más alto que la media, aun siendo competitivos, y ganar la lealtad de los clientes.

### **13.7. PRECIO**

Como ya se ha mencionado además de la diferenciación, Family Garden se destacará también con una estrategia de precio bajo, comparado con el valor que ofrece frente los competidores del mercado. Debido a esto generará un ahorro para los clientes, dado que ganarán en tranquilidad y el servicio resultará más económico que disponer de niñera más jardín, para la misma cobertura horaria.

### **13.8. PERSONAL**

Family Garden se diferenciará por tener un trato directo con sus clientes, ofreciéndoles una solución a medida de su necesidad.

Se establecerá una relación de comunicación fluida con los clientes a través de la plataforma web o personalmente, manteniéndolos al tanto del comportamiento, alimentación, desempeño y necesidades de sus hijos, de modo de fidelizar su lealtad a la marca, motivando la recomendación a sus conocidos.

Además, a través de la plataforma web y aplicación de monitoreo, se contará con un actualizado sitio web y sistema de encuestas públicas de modo de mejorar la relación, retroalimentando constantemente la transparencia, honestidad, autenticidad, coherencia e integridad de la firma.

El recurso fundamental para lograr un servicio de educación y desarrollo de calidad son los empleados y profesionales que forman parte de la organización. Los mismos serán valorados como el capital más importante de la compañía a través de planes de desarrollo, capacitación, distintos beneficios y jornadas flexibles cuando lo requieran.

#### 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La red de jardines de infantes Family Garden es un negocio atractivo para la Argentina ya que se trata de un mercado no explorado donde es nula la competencia, la necesidad insatisfecha se encuentra latente y hay demanda sin satisfacer en crecimiento dado el rol cada vez más activo de la mujer en la sociedad moderna.

El impacto social es altamente positivo ya que se encuentra alineado con nuevas tendencias globales y regionales de metodologías de enseñanza, seguridad para prevenir abuso y maltrato infantil y está alineado con la necesidad creciente de tanto padres como madres de tener un rol laboral y profesional cada vez más activo, en muchos casos cada uno con más de un trabajo (profesional y docente, por ejemplo) y de bienestar general (fitness, meditación, spa). Además, se percibe como de interés público, puesto que actualmente existe una falencia en este aspecto que no llega a cubrir el estado.

Existe una demanda potencial insatisfecha de 95.000 alumnos, con lo cual se observa un mercado interesante. A esto se suma el contexto actual socio político, que manifiesta la necesidad de inversión en el sector público debido al contexto actual de ajuste del gasto.

Como fue demostrado a través del análisis precedente, el negocio es viable técnicamente. Se ha esbozado un diseño conceptual básico del negocio que deberá ser profundizado a través de un diseño de detalle para ajustar la determinación de costos y confirmar la rentabilidad.

Se han analizado distintos escenarios en cuanto a propiedad del terreno y alternativas de financiamiento. En todos se comprobó que el proyecto es viable desde el aspecto económico con indicadores más que atractivos sobretodo en los casos extremos de inmueble / capital propio y alquiler con apalancamiento a través de crédito. Ver Tabla 18.

**Tabla 18 - Indicadores de Rentabilidad Mejores Opciones – Fuente: Elaboración Propia**

Indicador	Prop. / Propio	Loc. / Deuda
VAN (USD)	2.924.032	863.692
TIR	30%	33%
Período de Repago (años)	4	3,5
VAN / Inversión Inicial	231%	320%
Punto de Equilibrio (alumnos)	37	90

Como conclusión del análisis de riesgos, los favorables indicadores financieros brindan capacidad de manejar los riesgos previstos. Es decir, los mismos solo harían reducir el rendimiento, pero no atentarían contra la viabilidad del negocio, aún en el contexto económico actual.

Como factor crítico de éxito, entre otros, la empresa deberá destinar recursos a la capacitación de su personal para poder desempeñarse al nivel de lo esperado por los clientes, sobretodo en aplicación de la metodología Montessori.

Se deberán establecer los indicadores de evaluación y responsables de la implementación de las estrategias planteadas y su seguimiento periódico a través de un tablero de comando llevado a nivel corporativo y en cada sede según corresponda, para garantizar el logro de los objetivos corporativos.

## 15. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

### 15.1. BIBLIOGRAFÍA, NORMAS Y PUBLICACIONES

- [1] Código de Habilitaciones de la Ciudad de Buenos Aires
- [2] Ley 27.045 - Ley de Educación Nacional
- [3] Albarellos, A. F. (2013). Marketing. Bernal: Universidad Virtual de Quilmes.
- [4] Letcher, H. (2018). Diagnóstico sobre la situación laboral y social de la Argentina actual. Buenos Aires: Centro de Economía Política Argentina.
- [5] Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

### 15.2. SITIOS WEB

- [6] <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=84625>
- [7] <https://www.puraciudad.com.ar/como-es-la-distribucion-de-ingresos-en-la-caba-segun-la-zona/>
- [8] [http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/mujeres\\_mercado\\_de\\_trabajo\\_argentino-3trim2017.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/mujeres_mercado_de_trabajo_argentino-3trim2017.pdf)
- [9] [https://www.clarin.com/sociedad/jardin-infantes-vez-necesario-salas\\_0\\_SJXwluGKx.html](https://www.clarin.com/sociedad/jardin-infantes-vez-necesario-salas_0_SJXwluGKx.html)
- [10] <https://www.buenosaires.gob.ar/baobras/plan-30-creacion>
- [11] <https://chequeado.com/ultimas-noticias/macri-hoy-aerolineas-argentinas-nos-cuesta-a-todos-los-argentinos-dos-jardines-de-infantes-por-semana/>
- [12] <https://www.iprofesional.com/economia/268991-ventas-clase-media-consumo-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos>
- [13] <https://www.infobae.com/educacion/2018/06/14/uno-de-cada-tres-chicos-asiste-a-jardines-de-infantes-privados/>
- [14] <https://simulador.edenor.com/>
- [15] <https://www.lea-global.com/index.php/calculador>
- [16] [http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/DID\\_T\\_000079\\_2008\\_12\\_29](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/DID_T_000079_2008_12_29)
- [17] <https://pedagogiamontessori.wordpress.com/2015/02/18/como-es-un-aula-montessori/>
- [18] <https://mia.gob.ar/bundles/maimain/innovate/docs/bases-innovar2019.pdf>

## 16. ANEXOS

### 16.1. MODELO DE ENCUESTAS REALIZADAS

A continuación, se presentan las consultas realizadas a las mujeres entrevistadas.

#### Con hijos

- 1) ¿Cuál es su nivel de escolaridad?
- 2) ¿Cuál es el ingreso familiar total?
- 3) ¿Cuántas personas son parte de esa familia?, ¿Cuántos de ellos son niños?
- 4) ¿Por qué envía a su(s) hijos al Jardín de Infantes?, ¿Qué otra opción tiene?
- 5) ¿Cuál es la característica principal que valora en el jardín de su hijo?
- 6) ¿Cuál es el factor determinante de la selección?
- 7) ¿Qué métodos de enseñanza le gustaría que tuviera el jardín? ¿Conoce alguno innovador?
- 8) ¿Qué prefiere en cuanto a la ubicación de un jardín de infantes?: cercanía al hogar, al trabajo, u otra ubicación.
- 9) ¿Cuánto está dispuesto a pagar por la educación de sus hijos?
- 10) ¿Qué jornada prefiere para sus hijos?: completa (08:00 a 16:30), media jornada mañana (09:00 a 13:00), media jornada tarde (14:00 a 18:00), horario extendido (08:00 a 19:00).

#### Sin hijos

Hasta 3), igual a las anteriores; luego como sigue a continuación:

- 4) ¿Cuál es el motivo por el cual aún no ha tenido hijos?
- 5) ¿Quiere tener hijos?
- 6) ¿Cuál cree será la principal limitación en la crianza del niño?
- 7) ¿Qué debería tener un jardín para que usted no se vea obligada a dejar sus actividades diarias?
- 8) ¿Qué métodos de enseñanza le gustaría que tuviera el jardín? ¿Conoce alguno innovador?
- 9) ¿Qué prefiere en cuanto a la ubicación de un jardín de infantes?: cercanía al hogar, al trabajo, u otra ubicación.
- 10) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la educación de sus hijos?

## 16.2. CÁLCULO DE CONSUMO ELÉCTRICO

Se consideraron los siguientes artefactos:

- 15 lámparas LED
- 1 heladera con freezer
- 1 freezer
- 1 televisor LED
- 1 PC
- 2 notebook
- 6 aires acondicionados de 5000 frigorías
- 5 pantallas inteligentes
- 1 ventilador de techo
- 1 microondas
- 1 cafetera
- 1 pava eléctrica
- 1 bomba de agua
- 1 cafetera

El simulador de consumo (ref. [14]) arroja el resultado que se muestra en la Figura 9.



Figura 9 – Simulación de Consumo (tarifa al 20-02-19) – Fuente: Referencia [14]