



UCEMA

Tesina

Cámaras IP en instituciones educativas



Universidad del CEMA

Profesor: Dr. Francisco Pertierra Cánepa
Asistente: Lic. Carolina Pavía

Autor: Lic. Claudio Fernando Amaya

Buenos Aires, Noviembre 2012.

Índice

1	Introducción.....	Pág. 1.....
2	El Cliente - el usuario final.....	Pág. 7.....
3	Análisis del valor percibido por el usuario.....	Pág. 12.....
4	El producto/servicio.....	Pág. 13.....
5	El precio y la captura del valor.....	Pág. 15.....
6	Costos.....	Pág. 16.....
7	Estrategia de Entrada.....	Pág. 17.....
8	Estrategia de Crecimiento.....	Pág. 20.....
9	Análisis de la Oportunidad.....	Pág. 21.....
10	Cash Flow – Resultado proyectado de los primeros 24 meses.....	Pág. 22.....
11	Conclusiones.....	Pág. 24.....
12	Bibliografía.....	Pág. 27.....
13	Anexos.....	Pág. 29.....

1. Introducción

En las últimas décadas se ha producido un cambio social y cultural dentro de las familias de Argentina. Particularmente en los estratos sociales medio y alto¹ podemos observar algunas singularidades relacionadas con la cantidad de integrantes de la familia, así como también el rol de cada uno de los participantes.

Las familias dejaron de ser células numerosas para reducirse en promedio a 4 personas, según INDEC² la familia tipo está constituida de la siguiente manera: Jefe varón, cónyuge mujer y dos hijos. Existen 9.901.235 hogares de ese tipo. Los jefes y los cónyuges tienen entre 25 y 44 años de edad y los hijos hasta 13 años. Otro dato que corrobora lo anteriormente citado, se extrae de un estudio realizado por INDEC y CELADE³, en el que manifiesta que la tasa global de fecundidad (hijos por mujer) bajó del año 1990 al año 2000 de 3.05 a 2.63 respectivamente, y el mismo informe estima que al año 2035 este número descenderá para 1.85 por mujer.

Así mismo, el rol del hombre como único sostén de la familia, fue dando lugar a la mujer como una segunda opción y en ocasiones, la principal fuente de ingresos.

El Censo realizado por INDEC⁴ anteriormente mencionado, nos muestra que hay 4.200.000 mujeres que son jefas de familias. Esta cifra creció un 49% en 9 años.

Esta nueva generación de “mujeres sumadoras de ingresos”, agregado a una cantidad menor de hijos en promedio, conlleva nuevos cambios sociales. Entre ellos, el nacimiento y crecimiento de guarderías maternas, el incremento en la cantidad de jardines de infantes, y la necesidad en muchos casos de contratar personal a domicilio para cuidar de los niños, cuando la madre y el padre están trabajando.

Por otro lado, la legislación laboral Argentina contempla tres meses de licencia por nacimiento para las madres, que deben tomarse con 30 días de anterioridad a la fecha

¹ Wikipedia. http://es.wikipedia.org/wiki/Estratificaci%C3%B3n_social. Página de internet visitada el 12 de octubre de 2012.

² Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, *on line*, <http://www.indec.gov.ar>. Ver archivo población total por grupo de edad y sexo según provincia, total del país año 2010. Ver <http://www.censo2010.indec.gov.ar>. Visitado el día 12 de Julio de 2012.

³ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/2/proyecyestimaciones_1950-2015.pdf. Visitado el día 01 de septiembre de 2012.

⁴ IBIDEM.

probable de parto, lo que significa que, en algunos casos, las madres deban dejar a sus hijos en guarderías con tan solo 60 días de vida, durante al menos, ocho horas diarias. La fragilidad de los bebés, sumada a la preocupación natural de los padres respecto del cuidado de sus hijos, impulsa a las madres a pensar en dejar sus trabajos.

Según estudio⁵ de la Universidad de San Martín conjuntamente con el OGPA y la consultora Analogías, el 33 por ciento de las mujeres vuelve a trabajar la misma cantidad de horas después de dar a luz; el 21 por ciento regresa, pero con menos horas, y el restante porcentaje nunca retoma su trabajo.

Este escenario permite considerar que habrá una necesidad insatisfecha y la posibilidad de analizar la existencia o no de una Oportunidad en términos de Timmons⁶. Esta Oportunidad⁷, para ser considerada como tal en el proceso *entrepreneur*⁸, debe permitir desarrollar un negocio perdurable en el tiempo, tiene que sustentarse a partir de los estudios realizados, a tiempo, ser creativa, tiene que agregar valor para el cliente y posible de generar ventajas competitivas y retornos para el accionista.

Este trabajo tiene como propósito analizar la existencia de una Oportunidad de negocio en un servicio a través de cámaras IP, para que, por medio de sus imágenes, estas puedan acercar a padres y niños durante las horas en la que los primeros se encuentran realizando sus actividades laborales.

A tal fin, desarrollaré algunos de los puntos más importantes y significativos de un Business Plan⁹, puntualmente los que analizan y describen la Oportunidad propiamente dicha, el cliente, el producto/servicio, el precio y captura de valor, el canal, la estrategia, las proyecciones de rentabilidad, *break-even*¹⁰, *cash flow*¹¹ y las ventajas competitivas.

Si bien esta Oportunidad podría existir y ser tangible, considero, como describiré en las hipótesis de esta investigación, que la implementación presenta fuertes barreras de entrada, tanto legales como psicológicas.

⁵ Estudio del año 2011 de la Universidad Nacional de San Martín, el OGPA y la consultora Analogías. <http://www.campanaderechoeducacion.org/sam2011/en-tu-pais/page/2/>. Visitado el 11 de Julio de 2012.

⁶ TIMMONS, J. et al, “*Business Plans That Work: A Guide For Small Business*”, Boston, McGraw Hill, 2004.

⁷ PERTIERRA CÁNEPA, FRANCISCO, “Apuntes de Clase – Cátedra de Entrepreneurship”. UCEMA 2012.

⁸ IBIDEM.

⁹ Wikipedia. http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio. Página de internet visitada el 26 de octubre de 2012.

¹⁰ Wikipedia. [http://es.wikipedia.org/wiki/Punto_muerto_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Punto_muerto_(econom%C3%ADa)). Página de internet visitada el 12 de agosto de 2012.

¹¹ Wikipedia. http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_ caja. Página de internet visitada el 12 de agosto de 2012.

Los Antecedentes confirman que el servicio existe en varios países. En España, por ejemplo, existe la *Escuela Infantil Chiqui Tin*¹², con sede en Madrid, que cuenta con sucursales en varias regiones: Madrid (18), Barcelona (3), Vizcaya (1), Cantabria (2), Asturias (3), Valencia (5), Islas Baleares (1), Córdoba (2), Sevilla (1), Málaga (1), Murcia (1), Alicante (2). Un total de 40 sucursales, La institución basa su propuesta de valor en la seguridad para niños y en el servicio de cámaras IP al que llaman televigilancia. Los padres pueden ver a sus hijos accediendo con su clave a Internet.

La institución es muy recomendada en foros internacionales de madres, y uno de los principales puntos que destacan los visitantes del foro es el servicio de cámaras IP.

Fue creada en el año 2002 y hoy cuenta con más de 5.000 alumnos en toda España.

Es importante destacar que dentro del foro de internet sobre la pregunta “¿Estás a favor de las guarderías con webcam? Tiene mayoría de comentarios favorables, pero también cuenta con comentarios en negativos, principalmente de docentes y de dueños de instituciones.

En Argentina, existe *Puerto Crianza*¹³. Es una institución nueva dedicada al cuidado de niños con edades entre 45 días y 4 años. Tiene convenio con varias empresas como Claro, YPF, Oracle, Laboratorios Abbot, Acindar, etc. Alrededor de 100 empresas tienen como beneficio para sus empleados esta guardería maternal, que muestra un nuevo concepto de aprendizaje, enfocándose en valores como seguridad, el estímulo al niño para su pleno desarrollo, climatización de ambientes y sustentabilidad.

En Chile se encuentra *Niños Dorados*¹⁴. Es una pequeña y prestigiosa guardería maternal de Santiago, que cuenta con este innovador servicio para los padres, así estos pueden vivir el día junto a sus hijos. Se apoya en valores como la Espiritualidad, la Integridad, la Autonomía y la Empatía.

¹² Escuela Chiquitín. <http://www.escuelachiquitin.com/video3.php>. Página de internet visitada el 10 de agosto de 2012.

¹³ Escuela Puerto Crianza. <http://www.puertocrianza.com/espanol.html?gclid=COKhw5SPjrECFQk5nAodaXEP9A>. Página de internet visitada el 13 de agosto de 2012.

¹⁴ Colegio Niños Dorados. <http://www.ninosdorados.com/index.html>. Página de internet visitada el 11 de agosto de 2012.

También existe una empresa llamada *Seguridad VIAIP*¹⁵, radicada en Buenos Aires. Actualmente brinda el servicio de cámaras IP, para oficinas, depósitos, hogares, hoteles y también jardines de infantes. En su página WEB, ellos proponen un servicio mixto. Acceso full para la institución educativa, para que puedan complementar el trabajo del cuidado de los niños, y un acceso a lugares comunes (comedor y patio) para que los padres, solamente en ese momento, tengan acceso a las imágenes.

Accediendo al sector clientes de la web, encuentro varias grandes empresas como Kraft Foods, Renault y Cencosud, solamente figura un colegio dentro de una extensa cartera de clientes “Colegio Integral Caballito”. Reviso la página de dicho colegio y no se menciona el servicio de cámaras IP.

La empresa, parecería centra sus negocios en empresas tradicionales y está comenzando a ampliar hacia otros nichos de mercado como los jardines de infantes y las guarderías.

Otra empresa, radicada en Madrid, brinda el mismo servicio, pero con un enfoque único al segmento de guarderías maternas y jardines de infantes (en España llamados Escuelas Infantiles). *Guardinet*¹⁶ cuenta con cinco años como empresa, y muestra en su página WEB algunas instituciones clientes: Escuela infantil enanitos, Escuela infantil La Cambreta, Escuela infantil Villa Ines, entre otros. Es interesante porque la página de la empresa muestra las respuestas a las preguntas frecuentes y se repiten preguntas como si un padre puede ver la institución de un chico que no es su hijo, que se hacen con los datos de los usuarios o el nivel de seguridad de las imágenes. Todas respuestas dirigidas a minimizar las barreras psicológicas.

También es importante precisar un antecedente sucedido en Argentina relacionado a las cámaras de video y las instituciones educativas.¹⁷ La jueza Elena Liberatori, a cargo del Juzgado en lo Contencioso Administrativo y Tributario N° 3 de la Ciudad de Buenos Aires, en agosto del 2011 suspendió parcialmente la prestación del Servicio de Seguridad y Vigilancia Física y Electrónica adjudicado por Decreto N° 216/11,

¹⁵ Empresa Seguridad VIAIP. http://www.seguridadviaip.com.ar/Clientes_cameras_de_seguridad_cctv.html. Pagina visitada el 31 de agosto de 2012.

¹⁶ Empresa Guardinet. <http://www.guardinet.com/guarderias.htm>. Visitada el 31 de agosto de 2012.

¹⁷ Centro de Información Judicial. <http://www.cij.gov.ar/nota-7508-Fallo-suspende-la-instalacion-de-cameras-de-seguridad-en-escuelas-portenas.html>. Página de internet visitada el 11 de agosto de 2012.

únicamente en lo que respecta a la instalación de cámaras de filmación (circuito cerrado de televisión) u otros dispositivos similares en los establecimientos educativos.

El amparo fue presentado por La Unión de Trabajadores de la Educación (UTE), junto al Observatorio de Derechos Humanos (ODH), y padres de alumnos de algunos establecimientos. Porque considera que se viola el derecho a la intimidad de los/as niños/as, así como el derecho a la reserva de la propia imagen, y solicita la suspensión del acto administrativo por el cual el Jefe de Gobierno, Ingeniero Mauricio Macri, avaló el registro de imágenes dentro de las escuelas (Resolución Nro. 103 del Ministerio de Seguridad de la Ciudad autónoma de Buenos Aires y el Decreto N° 216/11).

Con los antecedentes previamente citados, y teniendo en cuenta los tiempos disponibles para una investigación de Tesina, dispondré de un objetivo general que será demostrar si existe una Oportunidad de brindar un servicio de cámaras IP dentro de las instituciones educativas. La investigación que desarrollaré no intenta afirmar que se trate de un caso de negocio exitoso, sino que existe una Oportunidad en sí, una necesidad insatisfecha y adaptar un producto/servicio de manera eficiente para que pueda atenderla rentablemente, aunque como extenderemos en las hipótesis del presente trabajo, la importancia de las barreras psicológicas y legales existentes en la actualidad, sumado al antecedente del fallo judicial, mencionado anteriormente, puedan arrojar resultados no satisfactorios en la investigación.

A tal fin realizaré una investigación de mercado tanto primaria (cualitativa y cuantitativa) como secundaria, elaborada en forma limitada y acorde a los tiempos disponibles para una investigación de este tipo.

La metodología de la recolección de datos primarios se centrará en el armado y ejecución de encuestas y entrevistas en profundidad y su posterior análisis.

Se realizarán diez encuestas a una muestra de padres que tengan hijos con edades entre 30 días y 5 años y estos asisten a guarderías maternas, La muestra¹⁸ descansa en el principio de que las partes representan el todo, y por tal, refleja las características que definen la población de la cual fue extraída. Como esta encuesta exploratoria tiene como

¹⁸ MOGUEL, Rodriguez Ernesto A. Metodología de la investigación. Univ. J. Autónoma de Tabasco, 2005. Página 82.

objetivo comprender el grado de predisposición de los padres a optar por un servicio de estas características, la muestra inicial es acotada, por lo tanto en caso de arrojar resultados favorables, se debería ampliar la muestra a un tamaño representativo.

También se realizarán cinco encuestas a personal responsable por la administración de las entidades educativas, con las características de las instituciones identificadas como canal. Todas las encuestas y entrevistas son en número reducido ya que tienen fines informativos para poder tomar conclusiones iniciales, en caso de plantear un negocio real, se deberá ampliar el tamaño de la muestra.

Las encuestas serán elaboradas teniendo en cuenta los criterios y recomendaciones de los libros de Paul Lavrakas y Michael Traugott¹⁹ y Neil J. Salkind²⁰.

La información secundaria, se realizará con la recopilación de datos de internet, biblioteca, periódicos e instituciones gubernamentales relacionadas.

Así, me centraré en corroborar o no las hipótesis, para cumplir con los objetivos específicos de la investigación que detallo a continuación.

- Determinación del valor percibido del servicio para los clientes.
- Evaluar los aspectos Legales y Técnicos para la instalación de servidores y cámaras dentro de las instituciones (guarderías maternas y jardines de infantes).
- Evaluar la existencia de barreras psicológicas en los padres y autoridades de las instituciones educativas.
- Evaluar que canal es más propicio (venta a instituciones, venta a padres a través de las primeras)

Las Hipótesis que me dispondré a corroborar son las siguientes.

- Existe una necesidad por parte de los usuarios target y el servicio ofrecido tiene un mercado latente.
- El valor percibido por parte de los usuarios es muy alto y en determinado nivel socioeconómico estarán dispuestos a pagarlo.

¹⁹ TRAUGOTT Michael & Lavrakas Paul, Guía para Electores. Siglo veintiuno ediciones. Páginas 80 a 180.

²⁰ NEIL J. Salkind, Métodos de investigación. Prentice Hall. 1999. Páginas 51 a 158.

- Existen barreras psicológicas por la innovación del servicio, pero algunas herramientas electrónicas nos permitirán reducir la resistencia de los involucrados, relacionadas con la restricción y seguridad en el acceso a las imágenes.
- Legalmente encontraremos las mayores dificultades para la instalación de cámaras IP. dentro de las instituciones, trabas por parte de estas y también por el personal encargado del cuidado de los niños, relacionadas al derecho laboral.
- Por la hipótesis anteriormente expuesta, a pesar que, la venta directa a los padres a través de instituciones, permite capturar la mayor parte del valor excedente, dada las barreras psicológicas, la venta a instituciones es la única manera viable y aplicable en este contexto.

2. El cliente – El usuario final

Los clientes del producto/servicio serán las instituciones educativas (guarderías maternas y jardines de infantes). Pero para poder analizar la Oportunidad desde el punto de vista de Cliente, resulta imprescindible analizar también al usuario final, los padres de los niños que son dejados al cuidado de las guarderías maternas y jardines de infantes.

El segmento al que está dirigido este servicio es a padres ABC1 entre 25 y 50 años de edad, niveles de ingresos superiores a los ARS 350.000 anuales, que tienen hijos con edades entre 60 días y 5 años y estos asisten a guarderías maternas y/o a jardines de infantes en las siguientes zonas: Capital Federal en los barrios de Recoleta, Belgrano, Núñez, Palermo y Puerto Madero. En zona norte del Gran Buenos Aires en los barrios de Vicente López, Olivos, Martínez, San Isidro, Pilar y Tigre y en la zona oeste del Gran Buenos Aires, en los barrios de Ramos Mejía, Haedo, Ituzaingó y Castelar.

Debido a la importancia que tiene la institución para la llegada a los padres, resulta fundamental establecer por medio de estas, la comunicación y oferta de servicios al usuario final. Por este motivo es que en el desarrollo del canal de distribución fue seleccionada la institución como cliente del producto, y así brindar todo el servicio y soporte necesario para que esta traduzca a los clientes, “los padres”, como parte del valor agregado o bien cobrando en forma diferenciada este servicio. Las instituciones

seleccionadas son Guarderías maternas y Jardines de infantes de las zonas en donde el segmento de usuarios lleva a sus hijos.

Lo que motivó esta decisión se relaciona con atenuar las altas barreras de entrada, que presentan las instituciones, para que dentro de sus dependencias, sean colocadas cámaras IP. para el registro de las actividades de los niños. Esto fue posteriormente corroborado en la investigación.

En primer lugar, la encuesta exploratoria realizada a las instituciones educativas, comprobó que estas, en un **80%**, evalúan la posibilidad de tener ingresos adicionales a la actividad principal. Ninguna de estas, según la encuesta, pensó en un servicio de televigilancia como forma de obtener esos ingresos, e incluso solo el **20%** conocía este tipo de servicio. Estos datos pueden ser observados en la tabla número 1.

Tabla N° 1.

Medición Porcentual	Favorable	Desfavorable
Evaluación de ingresos adicionales para la institución	80%	20%
¿Pensó en servicio de televigilancia?		100%
¿Conoce el servicio en Europa o EE.UU?	20%	80%

Avanzando con la encuesta y entrando en la opinión del encuestado sobre el servicio en sí, y como la contratación de este, podría afectar a la institución, los resultados analizados arrojaron un valor de **100% desfavorable** a la opinión de un servicio de televigilancia, cualitativamente las opiniones se relacionaron, con la necesidad de que los padres confíen en el trabajo de los profesionales, los potenciales conflictos legales que este servicio le podría originar a la institución con los padres y también con el personal que trabaja en el cuidado de los chicos, o porque lo creen “novedoso” pero no consideran que sea el momento apropiado para contar con el servicio. A Pesar de esta opinión el **40%** considera que un servicio de estas características podría darle a la institución un prestigio extra, el **80%** cree que sería bienvenido y aceptado por los padres, pero solamente tendría un **40%** de aceptación por parte del personal que trabaja en el cuidado de los chicos.

Ante la pregunta si este servicio le otorgaría a la institución una mayor demanda por parte de los padres, solamente el **25%** lo considero positivamente. Y por último el **40%**

de los encuestados estaría dispuesto a contratar un servicio de esta naturaleza. Fue importante en la pregunta resaltar el dinero que obtendría la institución para que un **40%** de los participantes tenga una respuesta afirmativa, lo que supone, ante las anteriores opiniones desfavorables, que el negocio, desde el punto de vista económico, podría ser atrayente para las instituciones. Ver tabla número 2.

Tabla N° 2.

Medición Porcentual	Favorable	Desfavorable	Neutro
¿Qué opina de un servicio así?		80%	20%
¿Este servicio le daría a la institución un prestigio extra?	40%	60%	
¿Cree que sería aceptado por los padres?	80%	20%	
¿Cree que sería aceptado por los empleados de la institución?	40%	40%	20%
¿Con un servicio así, la institución tendría mayor demanda?	25%	50%	25%
¿Contrataría este servicio?	40%	40%	20%

La segunda parte de esta investigación, destinada a los usuarios del producto/servicio, **los padres**. La primera parte de la encuesta apuntaba a reconocer que las personas entrevistadas fueran las necesitadas para la muestra del presente estudio, preguntando de forma directa su edad y si tienen hijos en la edad necesaria, y de manera indirecta, para evitar sesgos, su nivel socioeconómico.

Por lo tanto la totalidad de la muestra, tiene entre 25 y 50 años de edad, tienen hijos entre 60 días y 5 años y los resultados de las preguntas indirectas sobre su nivel socioeconómico son las siguientes. La profesión del **30%** es la establecida como (Ejecutivo medio, (gerente, sub-gerente), gerente general de empresa media o pequeña. Profesional independiente de carreras tradicionales (abogado, médico, arquitecto, ingeniero, agrónomo). El **70%** restante tiene como profesión (Alto ejecutivo (gerente general) de empresa grande. Directores de grandes empresas. Empresarios propietarios de empresas medianas y grandes. Profesionales independientes de gran prestigio). Los niveles de Educación de la muestra se reparten en un **10%** Universitario incompleto, **40%** Universitario completo, y el **50%** restante tienen post grado, maestría o doctorado. El **50%** de la muestra practica deportes, **50%** asiste a clubes de fin de semana y el **90%** en los últimos 2 años salió de vacaciones a destinos como: Carilo, Pinamar, Costa Uruguay, Caribe, Europa, Estados Unidos, Otro exótico.

Teniendo en cuentas las respuestas de la encuesta a las preguntas indirectas sobre el nivel socio económico. Puedo inferir que el 100% de los participantes de la encuesta, son representativos del segmento target al que está dirigido el producto/servicio.

Siguiendo con las preguntas que tienen como objetivo determinar el valor percibido del producto/servicio para los usuarios, los resultados fueron los siguientes:

A la pregunta de su opinión sobre un servicio de televigilancia, que le permita ver a su hijo mientras este está dentro de la institución educativa, las respuestas fueron **100%** favorables, repartidas **50%** y **50%**, entre totalmente interesante y muy interesante. Así mismo los padres manifestaron estar interesados, si el colegio al que asiste o asistiera su hijo, contratara este servicio el **50%** de la muestra está totalmente interesado, **40%** muy interesado y el restante **10%** solo interesado. Continuando con el análisis de las respuestas podemos observar que el **90%** de la muestra considera que este servicio sería un factor a tener en cuenta, al momento de elegir el colegio para sus hijos, y en contraposición a la opinión de las autoridades de las instituciones educativas, que solo el **40%** consideró que el servicio mencionado le daría a la institución un prestigio extra, el **100%** de los padres considera que sería un atributo positivo para la institución.

La siguiente parte de la encuesta a los padres, tenía como objetivo establecer el valor percibido de ellos, su preferencia, y evaluar tres atributos “seguridad, “tranquilidad” y “posibilidad de contactarse con seres queridos”, comparándolo con otros tres servicios, actualmente existentes, servicio de internet, servicio de telefonía celular y servicio de alarma con monitoreo.

Al pedido de ordenar de acuerdo a su **prioridad** para contratar un servicio, como podremos observar en la tabla número 3. El **80%** de la muestra estaría dispuesto a contratar este servicio por encima de internet, telefonía celular y alarma con monitoreo.

Tabla N° 3. Prioridad de servicio para el usuario.

Por favor ordenar de acuerdo a su "prioridad" en el servicio.	%
Un servicio que de Televigilancia (poder ver a su hijo cuando está en el colegio)	80%
Servicio de Internet	10%
Servicio de Telefonía celular	10%
Servicio de alarma con monitoreo	0%

La tabla número 4, muestra la cantidad de respuestas prioridad 1 y 2, que los usuarios contestaron, comparando los atributos de seguridad, tranquilidad y posibilidad de contactarse con seres queridos de los cuatro distintos servicios. Podemos observar que el servicio de televigilancia, fue el más elegido en términos de seguridad y tranquilidad y fue la segunda opción, un 10% debajo de la primera, en términos de posibilidad de conectarse con sus seres queridos.

Tabla N° 4. Comparación de los atributos por el usuario.

Atributo	Televigilancia	Internet	Tel. Celular	Alarma
porcentaje de respuestas como prioridad 1				
Seguridad	80%	0%	20%	0%
Tranquilidad	70%	0%	30%	0%
Pos. Conectarse	40%	10%	50%	0%
% total	63%	3%	33%	0%
Atributo	Televigilancia	Internet	Tel. Celular	Alarma
porcentaje de respuestas como prioridad 2				
Seguridad	20%	0%	30%	50%
Tranquilidad	30%	0%	30%	40%
Pos. Conectarse	40%	10%	40%	10%
% total	30%	3%	33%	33%

En la siguiente tabla (número 5) establecí una ponderación para mostrar los resultados obtenidos: a la prioridad número 1 le asigne un valor de 10 puntos, a la número 2, 7 puntos, a la número 3, 4 puntos y por último a la número 4, 1 punto.

Utilizando esta tabla los resultados de la encuesta muestran que el servicio de televigilancia (**39.5%**), a pesar de prácticamente no existir en la Argentina, tiene una puntuación por encima del servicio de telefonía Celular (**31.8%**), del servicio de alarma con monitoreo (**19.1%**) y el servicio de Internet (**9.5%**) comparando los atributos de seguridad, tranquilidad y posibilidad de contactarse con seres queridos.

Tabla N° 5. Porcentaje de opiniones favorables totales.

Servicio	% de opiniones favorables
Televigilancia	39,5%
Internet	9,5%
Tel. Celular	31,8%
Alarma	19,1%

Teniendo en cuenta los datos anteriormente citados, puedo añadir algunas observaciones que anteceden a la conclusión de este trabajo. En primer, para las autoridades de las instituciones educativas, el producto/servicio no agrega valor a su propuesta de educación y confirmó la hipótesis referida a las altas barreras psicológicas por parte de estas. En contrapartida el interés de los usuarios, es alto e incluso creen que este servicio le aportaría a la institución educativa un prestigio extra y consideran que es un atributo importante que la institución preste este servicio. Con lo cual es fundamental dentro de la estrategia de entrada de la empresa, comprender la forma de minimizar las barreras psicológicas y comunicar a las instituciones la percepción del valor que tienen los padres del producto/servicio. Con este fin en el próximo punto me detendré específicamente a realizar un análisis del valor percibido por los usuarios.

3. Análisis del valor percibido por el usuario

Con los puntos anteriormente descriptos, podemos inferir que el valor percibido por parte de los usuarios es muy alto, ya que el 80% de los padres encuestados tendrían como prioridad la contratación de un servicio de televigilancia por encima de los otros tres servicios comparados. Con esta información podemos desprender que los clientes estarían dispuestos a pagar al menos, el mismo precio que por un servicio de telefonía celular o internet. La investigación me permitió corroborar la hipótesis “El valor percibido por parte de los usuarios es muy alto y en determinado nivel socioeconómico estarán dispuestos a pagarlo”. Así también la comparación de los atributos, entre los distintos servicios en la relación con la seguridad, la relación del servicio con la tranquilidad, y la posibilidad que brinda el servicio para conectar al usuario con sus seres queridos, me permitió identificar cuáles son los atributos que los usuarios asocian al producto. Por último puedo llegar a la conclusión que existe una necesidad por parte del cliente, que el producto/servicio tiene un alto valor de diferenciación, y que los clientes tendrán una baja sensibilidad al precio. Ver tabla número 6.

Tabla N° 6. Valor percibido por el cliente.

	Baja	media	alta	muy alta
Necesidad para el cliente				x
Sensibilidad al precio	X			
Valor de diferenciación				x

4. El producto/servicio

El producto/servicio consta de la implementación de cámaras IP, situadas estratégicamente dentro de guarderías maternas y jardines de infantes. Otorga a los padres la posibilidad de observar en todo momento o de manera interrumpida, mediante una página de internet, con usuario y contraseña, la actividad de los niños dentro de la institución. Los padres podrán acceder a estas imágenes a través, de una Notebook, PC, Tablet y algunos teléfonos celulares.



Imagen n° 1. Proyección de las cámaras IP por celular



Imagen n° 2. Poryección de las cámaras IP por PC.

Para poder hacer funcional el producto servicio es necesario contar con cuatro elementos:

1. Las cámaras IP, se colocan en las instalaciones de las instituciones. Son las que permiten capturar y transmitir las imágenes. Hay tanto, modelos inalámbricos como convencionales. Incluso hay modelos con ciertos grados de movimiento que pueden ser controlados remotamente²¹. Las cámaras, a su vez, tienen que contar con acceso a internet para conectarse con los servidores y aplicaciones de la empresa.
2. Una conexión a internet, que no será proveída en el servicio, sino que deberá ser requisito indispensable del establecimiento contar con dicha conexión.
3. Los servidores que serán en realidad “servicios de la nube”, como *RackSpace*²². Esto permite comenzar el proyecto con un bajo costo e ir incrementándolo a medida que se

²¹ Millenium. <http://www.millenium.net.mx/camaras.html>. Página de internet visitada el 20 de julio de 2012.

²² Rackspace servidores cloud <http://cloudprivado.org/rackspace-servidores-cloud/>. Página de internet visitada el 20 de julio de 2012.

vaya requiriendo mayor capacidad de procesamiento y capacidad de almacenamiento lo cual sucederá a medida que el producto vaya penetrando el mercado y consiguiendo masa crítica. Este tipo de servicio es muy fácil de escalar, simplemente desde una consola de control web se habilita mayor capacidad de alguna de estas variables, que es automáticamente debitada en la próxima factura.

4. El software, aquel que le permite al usuario final acceder a las imágenes correspondientes y a su vez permite hacer la administración de usuarios e instituciones. El mismo correrá sobre los servicios en la nube antes mencionada.

Aquí hay dos opciones: desarrollar el producto desde cero o utilizar un producto de código abierto²³ (u open source, como se lo conoce en inglés), con funcionalidad básica y extenderlo según necesidades funcionales.

El software de código abierto es aquel desarrollado en general por una comunidad de programadores de forma colaborativa y solidaria. Dicho software es liberado para uso y modificación pública. El utilizar algún software que ya nos provea manejo de usuarios, roles y streaming de video entre otras cosas, abaratará de forma significativa la elaboración del producto necesario para la operación. Esto se traduce en menos horas de programación requerida para la elaboración del mismo. A su vez, esto nos dará un mejor time to market, pudiendo terminar antes el producto y salir al mercado, reduciendo también tiempos y costos. Otra ventaja del software open source es que, contrariamente con lo que se creía inicialmente, es, en general, más seguro e incluso en algunos casos, más estable que los productos propietarios. Esto se debe a que comunidades colaboran, revisan y prueban dichos productos. Por ejemplo, Linux es un sistema operativo considerado más estable y seguro que su contraparte comercial y propietaria Windows²⁴.

Por lo mencionado anteriormente es que optaré por un software de código abierto.

Por lo afirmado en una de las hipótesis, existe la necesidad de minimizar las barreras psicológicas que existen por la innovación del servicio, por este motivo para dar tranquilidad a los padres de los niños sobre la seguridad de las imágenes transmitidas,

²³ Wikipedia. http://es.wikipedia.org/wiki/Software_de_c%C3%B3digo_abierto. Página de internet visitada el 03 de agosto de 2012.

²⁴ Linux. <http://usemoslinux.blogspot.com.ar/2010/06/por-que-linux-es-mas-seguro-que-windows.html>. Página de internet visitada el 19 de agosto de 2012.

cuando un padre acceda al servicio, recibirá un código e instrucciones a su email, para que el mismo cree su cuenta, usuario y password. El sistema tendrá un reconocimiento de IP. Para que solamente desde una o dos computadoras, según el cliente prefiera, puedan acceder al sistema y por lo tanto a las imágenes transmitidas por las cámaras IP.

Esto además nos asegura, la imposibilidad de que padres que no contrataron el servicio, puedan utilizarlo en forma clandestina.

5. El precio y la captura del valor

Al tratarse de un producto innovador y con un importante valor para los usuarios, utilizaremos estrategia de diferenciación²⁵ y en la primer etapa del ciclo de vida del producto adoptaré por precios de descreme²⁶. Cobrando un alto precio de introducción.

El producto estará dirigido a un segmento de usuarios ABC1, y la encuesta nos delinee el rango de precios que estos usuarios están dispuestos a pagar. Así la empresa podrá maximizar la captura del excedente del consumidor²⁷, apoderarse de una cantidad suficiente para que el cash flow del proyecto sea positivo dentro de los primeros 24 meses, pero al mismo tiempo permita la captura de clientes target e introducir el producto/servicio de manera ágil en el mercado.

La estrategia de precios seleccionada también nos posibilitará atender de manera adecuada y prolija a un segmento específico del mercado, durante el primer año, y de esta manera, a través de la curva de experiencia²⁸, optimizar las operaciones de la empresa. Una estrategia de precios de penetración posiblemente nos genere una demanda superior y difícil de atender. Posteriormente conforme el producto avance en su ciclo de vida, y con la experiencia y excelencia en la operación, se reducirán precios

²⁵ ABAD N. R. "Estrategia de precios- un enfoque de mercadeo para los negocios" Universidad Eafit, 2007, Pág. 62.

²⁶ LAMB Ch. W., Hair J. F., Daniel C. Mc. "El mundo Del Marketing 8va. Edición. Thomson Edición del año 2006, Pág. 621.

²⁷ NAGLE, T. & Holden, R. "Estrategia y tácticas para la fijación de precios" Ediciones Granica S.A. Edición del año 1998, P. 124.

²⁸ Wikipedia. http://es.wikipedia.org/wiki/Curva_de_aprendizaje. Página de internet visitada el 19 de agosto de 2012.

para poder llegar a segmentos de usuarios más grandes, deslizando hacia abajo la curva de la demanda²⁹.

El servicio tendrá un precio por contratación de ARS 1.500 por primera y única vez, por institución, y luego se cobraría un abono de ARS1.000 por cada aula. Se establecerán contratos anuales con las instituciones.

6. Costos

Como podemos observar en la tabla número 7 (Análisis de costos), el proyecto contempla una mínima inversión inicial de aproximadamente ARS 170.000, en concepto de desarrollo y programación del programa que dará soporte al servicio, su web y la administración de instituciones y usuarios.

Llamaremos a este costo, **costo de entrada** ya que solo será pago una vez y como mencionamos anteriormente se trabajará sobre un programa open source, que reducirá tiempos y costos.

También existirá un gasto inicial en publicidad de ARS 80.000, teniendo en cuenta que es un producto/servicio nuevo para el mercado local. La publicidad no será masiva, si no enfocada en el segmento que vamos a dirigir nuestra oferta, padres e instituciones educativas target.

Los **costos fijos** contemplan los gastos para llevar a cabo la operación del proyecto, los sueldos de dos personas dedicadas al área comercial, (ventas y marketing) y otro enfocado en el área de administración y finanzas, tendrán un sueldo simbólico para poder cuantificar el proyecto; el Alquiler de una oficina de 60 m2 en Belgrano, ciudad autónoma de Buenos Aires; servicios de terceros (Contador, Abogado, etc); otros gastos que incluyen el abono para la colocación de las cámaras web y servicio técnico de estas y por último el Hosting y servicio de banda, que, a pesar de por su naturaleza ser costos variables, se comportan como costos fijos con incrementos escalonados que no se verán aplicados en el primer año de la empresa.

²⁹ LAMB Ch. W., Hair J. F., Daniel C. Mc. "El mundo Del Marketing 8va. Edición. Thomson Edición del año 2006, Pág. 623.

El **costo variable** estará compuesto únicamente por la cámara IP. El modelo de cámara utilizado será el Axis M 1104, que tiene como características una resolución HDTV 720p/1 megapíxel a frecuencia de imagen máxima, múltiples secuencias H.264, alimentación a través de ethernet e una instalación sencilla con contador de píxeles. Nos otorga una clara resolución de las imágenes y tiene un costo de ARS 1.500 cada una.

Tabla N° 7. Análisis de costos.

COSTOS DE ENTRADA			
	Diseñador	Programador	TOTAL
Desarrollo y programación del programa y Web.	68.000	102.000	170.000
Gastos en publicidad inicial			80.000
* Diseñador 8 hs. día x 20 días x 3 meses- Valor Hora \$142			
* Programador 8 hs. día x 20 días x 3 meses- Valor Hora \$213			
COSTOS FIJOS			
Sueldo 2 comercial + cargas sociales.			36.000
Sueldo 1 administrador + cargas sociales.			20.000
Alquiler de oficina en Belgrano 60 m2.			10.000
Servicio de terceros.			15.000
Otros gastos.			35.000
Hosting + banda.			3.000
TOTAL COSTOS FIJOS			119.000
COSTO VARIABLE			
Cámaras Web			1.500

Un dato que se desprende del análisis de los costos, es que dada la baja inversión inicial necesitada para el comienzo de la operación, no existe, desde el punto de vista financiero, barreras de entrada que imposibiliten o dificulten la entrada de un potencial competidor, ya que los valores iniciales son fácilmente adquiribles. Es por esto que la empresa deberá tener en cuenta dentro de su estrategia de entrada, la posibilidad de fomentar otro tipo de barreras de entrada que restrinjan la llegada de competidores.

7. Estrategia de Entrada

En la estrategia de entrada se realizarán alianzas estratégicas con las instituciones educativas, asegurando a ellas la conservación de su buena reputación como institución,

ofreciendo un producto/servicio de calidad, y acorde al segmento de clientes que ellos atienden “los usuarios”.

En esta alianza estratégica la institución brindará sus instalaciones, clientes, buen nombre y reputación, posibilidad de acceder a sus predios para charlas y asesoramiento y la empresa brindará la idea, el desarrollo del producto/servicio, la instalación de cámaras y soporte técnico, la administración de usuarios, restricciones al servicio y todo el marco necesario para poder tangibilizar este negocio. En esta primer etapa la empresa cobrará a la institución un monto fijo por aula instalada, más un abono mensual en concepto de mantenimiento, soporte técnico y administración de la red. También en esta primer etapa las instituciones target serán las definidas en el punto “El cliente – El usuario final”.

Para concretar las alianzas estratégicas será clave la comunicación con las instituciones, y mostrar a ellas la oportunidad de negocio existente, como los padres valoran este servicio y como diferenciará a la institución y les permitirá cobrar una cuota mayor o bien cobrar en forma diferenciada.

Para potenciar las alianzas estratégicas y aprovechar el prestigio de las instituciones educativas, se buscará participar en las revistas y boletines informativos de cada institución, realizar publicidad vía folletos, asociando la marca de la empresa con el de la institución, realizar reuniones con los padres para juntos presentar y hacer demostraciones del producto/servicio puntualizando la seguridad y privacidad de las imágenes emitidas. También se dejará folletos y se realizaran reuniones con formadores de opinión, pediatras de las zonas en donde estén radicados los colegios. Con las instituciones se firmará un contrato anual, para asegurar la durabilidad y cubrir los costos iniciales de instalación que incurrirá la empresa. Ya entendido el resultado de las encuestas a las instituciones educativas y sus altas barreras psicológicas, la estrategia de entrada debería comprender un plan para minimizarlas y aprovechar la buena aceptación del servicio por parte de los padres.

Un punto importante a analizar, es la potencial amenaza de que nuestros clientes “las instituciones educativas” se integren, y ellas comiencen a ofrecer el servicio de cámaras IP de manera directa sin contratar los servicios de la empresa. Algunos puntos que

pueden desalentar esta decisión por parte de las instituciones, es que este servicio no forma parte de su core business. Habitualmente las organizaciones tienden a concentrarse en su negocio principal, en este caso “la educación”, tercerizando todas las actividades que no están directamente relacionadas a la misma, también el hecho de que las instituciones educativas por su actividad en sí, no son especialistas en tecnología, y el programa que brinda la posibilidad a los padres de poder observar a sus hijos requiere una cierta especialidad para su elaboración y posterior administración, otro punto a tener en cuenta es que si bien la inversión inicial es relativamente baja para una empresa que exclusivamente se dedicará a brindar el servicio de cámaras IP, es lo suficientemente alto, para una institución de manera aislada, y esta inversión solamente podría ser recuperada por ellos en el segundo año del servicio, en cambio contratando el servicio a través de la empresa, el cash flow para la institución es positivo desde el primer mes.

Como podremos observar en la tabla número 8 “Costo del servicio para la institución”, el total de inversión inicial para la misma asciende aproximadamente a la suma de ARS 186.000. También adjunto el gráfico número 9 y 10 comparando los cash flow del negocio para la institución brindando el servicio de manera directa, y contratando los servicios de la empresa. Podremos observar que al término de 12 meses, el primer cuadro nos muestra un resultado de ARS (-94.500), versus ARS 70.500 que brinda la segunda opción.

Tabla N° 8. “Costo inicial del servicio para la institución”

Costo inicial del servicio			
	Diseñador	Programador	TOTAL
Desarrollo y programación del programa y Web.	68.000	102.000	170.000
Hosting + banda.			1.500
Cámaras Web x 3			4.500
Servicio de tercero o interno para administración de usuarios			10.000
			186.000

Tabla N° 9. “Cash Flow de la institución educativa, de manera directa”

Cash Flow instituciones educativas servicio interno	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Ingresos x venta (3 aulas=50 chicos x \$180)	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Costo inicial del servicio	-184.500											
Costo mensual	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500
total	-177.000	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Acumulado	-177.000	-169.500	-162.000	-154.500	-147.000	-139.500	-132.000	-124.500	-117.000	-109.500	-102.000	-94.500

Tabla N° 10. “Cash Flow de la institución educativa, servicio a través de la empresa”

Cash Flow instituciones educativas terciarizando el serv.	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Ingresos x venta (3 aulas=50 chicos x \$180)	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Costo de contratación de la empresa	-1.500											
Costo mensual (\$1000 x 3 aulas)	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
total	4.500	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Acumulado	4.500	10.500	16.500	22.500	28.500	34.500	40.500	46.500	52.500	58.500	64.500	70.500

Por lo anteriormente planteado puedo ir concluyendo que la estrategia de entrada de la empresa tiene que estar íntegramente enfocada en el relacionamiento con las autoridades de las instituciones educativas. Entiendo por los resultados de la encuesta que estas serán las que presenten las mayores barreras psicológicas, por lo tanto el éxito de la estrategia de entrada dependerá de la capacidad de comprensión de estas barreras y de que sean minimizadas, para así, poder realizar alianzas estratégicas con el fin potenciar en la empresa la reputación y prestigio de las instituciones educativas, así como también, tener una llegada directa a los usuarios del producto/servicio.

También descarto la posibilidad de que una institución en forma aislada y directa comience a brindar el servicio, pero teniendo en cuenta los bajos costos de entrada analizados en el punto 6 un correcto modelo de negocios de televigilancia, deberá construir eficientemente otro tipo de barreras de entrada para dificultar la llegada de nuevos competidores.

8. Estrategia de Crecimiento

Para la segunda etapa “de crecimiento” lo que buscaré es aprovechar los bajos costos fijos y la ventaja en capacidad de innovación³⁰. Para maximizar la ganancia de la empresa por medio de la conquista de masa crítica.

³⁰ Ediciones Díaz De Santos. (Derechos de autor en español). The successfull small business. Ediciones Días de Santos S.A. 1998. Pág. 42.

En esta segunda etapa buscaré conquistar otras instituciones privadas de las restantes zonas de Capital Federal y Gran Buenos Aires. Seguramente en esta etapa se reducirán los precios a las instituciones, permitiendo así la entrada de nuevos clientes.

Para lograr esto se aprovechará todo el know how³¹ adquirido en la operación de los primeros años y el prestigio ganado por ser pioneros en el servicio de cámaras IP dentro de instituciones educativas.

Utilizaré la base de clientes existentes como referencia, lo que seguramente minimice las barreras de entrada psicológicas de los padres, autoridades de las instituciones y personal para el cuidado de los niños, ya que serán informados, que el servicio presentado a ellos, es serio, de calidad y funciona perfectamente en instituciones educativas de primer nivel.

Algo que podría generarse a partir de introducción del servicio al mercado, por la naturaleza del servicio en sí y por el segmento al que está dirigido, es que, principalmente las madres, comiencen a comentar con compañeras de trabajo, de clubes o amigas, las características y posibilidades de este nuevo servicio, ya que los resultados de la encuesta a los usuarios fueron muy positivas. Lógicamente se debería ampliar la muestra para confirmar estos resultados, pero para un futuro trabajo dejo pendiente la posibilidad de entender que se puede generar del “boca a boca” y como potenciarlo. En la actualidad servicios innovadores, que hace pocos años no existían, crecieron y aprovecharon muy bien esta comunicación personal entre usuarios, como es el caso de Facebook, Twiter o LinkedIn. Así como en la actualidad las personas suben fotos de sus seres queridos a las redes, también podría darse el caso de subir imágenes de sus hijos dentro del jardín o guardería.

9. Análisis de la Oportunidad

Con el objetivo de analizar si el presente proyecto es una oportunidad desde el punto de vista entrepreneur, o simplemente un small business, se realizará un análisis que contemplará los principales **criterios financieros**.

En la presente tabla expongo los principales indicadores financieros del negocio.

³¹ Wikipedia. http://es.wikipedia.org/wiki/Know_how. Página de internet visitada el 19 de agosto de 2012.

Según los criterios para evaluar una oportunidad³², puede considerarse como de alto potencial desde el punto de vista financiero si el capital requerido es bajo, La TIR es mayor al 25%, su margen bruto es mayor de 40% y su ganancia neta mayor a 10%.

Tabla N° 11. Resultado Financieros.

INVERSION INICIAL	369.000
VAN (tasa 25%)	4.025.338
TIR	133%
TIEMPO DE REPAGO	Periodo 22
MÁRGEN BRUTA	90,1%
Utilidad Neta antes de II, sin descontar costos de entrada	16,1%
UTILIDAD NETA antes de II, considerando costos de entrada	6,5%

Adicionalmente puedo agregar que si bien el presente proyecto, presenta estas características, no puede ser considerado como tal y si como un small business³³ debido a que la inversión es mínima, la ganancia neta también es baja y de acuerdo a esto, la estructura que soporta a la empresa, para los primeros dos años es de solo 3 o 4 personas. Por lo tanto es difícil pensar en una escalabilidad del producto/servicio en el entorno actual, con altas barreras psicológicas de los clientes, y con bajas o inexistentes barreras de entrada para los competidores.

10. Cash Flow - Resultado proyectado de los primeros 24 meses.

Un escenario conservador proyecta para el primer año cerrar acuerdos con 56 instituciones educativas, y cada una de estas tiene un promedio de 3 aulas.

El cierre de los acuerdos con las instituciones será en forma progresiva desde el tercer mes de iniciada la empresa. (Ver anexó 4. Proyección de ventas para los primeros 24 meses). La tasa de crecimiento es ambiciosa pero posible, de un 18% promedio mensual. Lo que supone después de 24 meses llegar a un total de 85 instituciones, un total de 258 aulas. En el presente Cash Flow, se minimizaron algunos meses para dejar los más explicativos de la evolución del flujo de caja. En donde podremos observar que

³² PERTIERRA CANEPA, Francisco M., “Cuadernillo de Clase NVCreation oportunidad”, Buenos Aires, Universidad del CEMA, 2012.

³³ IBIDEM.

desde el mes número 9 el flujo es positivo, pero contemplando la inversión inicial (costos de entrada) lo será en el periodo 22. Arrojando para el primer año un resultado acumulado de ARS 369.500.

Tabla N° 12 Cash Flow 24 meses.

	mes 1	mes 2	mes 9	mes 12	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24
Ingresos x venta	-	-	142.500	172.500	181.500	190.500	199.500	208.500	217.500	226.500	235.500	244.500	253.500	253.500	256.500	259.500
Costo de entrada (página Web)	-250.000															
Costos Fijos	-119.000	-119.000	-119.000	-119.000	-119.000	-119.000	-119.000	-119.000	-119.000	-119.000	-119.000	-119.000	-119.000	-119.000	-119.000	-119.000
Costos Variables (cámaras)	-	-	-22.500	-13.500	-	-13.500	-13.500	-13.500	-13.500	-13.500	-13.500	-13.500	-13.500	-13.500	-4.500	-4.500
total	-369.000	-119.000	1.000	40.000	62.500	58.000	67.000	76.000	85.000	94.000	103.000	112.000	121.000	121.000	133.000	136.000
Acumulado	-369.000	-488.000	-886.000	-799.000	-736.500	-678.500	-611.500	-535.500	-450.500	-356.500	-253.500	-141.500	-20.500	100.500	233.500	369.500

Para este volumen incurriremos en costos variables por ARS 382.500 de las cámaras IP. Costos fijos por ARS 2.856.000, lo que nos arrojará una utilidad antes de impuestos de ARS 619.500, y de ARS 369.500 un 6.5%, si descontamos los costos de entrada (publicidad y desarrollo del programa) solamente aplicables al primer año de la empresa. Ver la siguiente tabla “resultado proyectado de los primeros 24 meses”.

Tabla N° 13. Resultado proyectado de los primeros 24 meses.

	ARS	%	
ingresos por venta	3.858.000		venta proyectada por 24 meses
Costos variables	382.500		3 cámaras por 85 instituciones
Contribución Bruta	3.475.500	90,1%	
Costos fijos	2.856.000		C.F. x 24 meses
Utilidad antes de Imp.	619.500	16,1%	

Costo de entrada	170.000
Gastos en publicidad inicial	80.000

resultado del primer año	369.500
---------------------------------	----------------

11. Conclusiones

El presente trabajo de Tesina tuvo como propósito analizar la viabilidad de un modelo de negocios que comprende la instalación de cámaras IP dentro de guarderías maternas y jardines de infantes, este servicio llamado de televigilancia, otorga a los padres la posibilidad de observar en todo momento o de manera interrumpida a sus hijos mediante una página de internet con usuario y contraseña. Los padres podrán acceder a estas imágenes a través de una Notebook, PC, Tablet y algunos modelos de teléfonos celulares.

Este proyecto lo analicé, en un contexto social que está sufriendo importantes cambios. Por un lado una menor tasa de fecundidad en las familias argentinas, por lo tanto, una reducción en la familia tipo a 4 personas (2 hijos por familia); la incorporación de la mujer como una fuente sumadora de ingresos en los hogares, y en muchos casos, la principal; una deserción laboral post parto ascendente, ya que solo el 33% de las mujeres de Argentina regresa a trabajar la misma cantidad de horas; el nacimiento de guarderías maternas y crecimiento de jardines de infantes; y un contexto legal que exige a la mayoría de las madres a reincorporarse a sus trabajos cuando sus bebés tienen solo 45 días de vida.

Para analizar el potencial del negocio elaboré una investigación de campo, que comprendió encuestas a padres del segmento ABC1, segmento al cual estaba dirigido el negocio, con edades desde los 25 a los 50 años, con niveles de ingresos superiores a los ARS 350.000 anuales, que tienen hijos con edades entre 45 días y 5 años y estos asisten a guarderías maternas y/o a jardines de infantes. Los resultados de esta investigación fueron imponentes, ya que el 80% de la muestra encuestada consideró el servicio de televigilancia prioritario por encima de servicios masivos que actualmente forman parte de nuestra vida cotidiana, como internet, telefonía celular y alarmas de monitoreo. El 100% de la muestra consideró este servicio como totalmente interesante o muy interesante. 9 de cada 10 personas consideraron que sería un factor a tener en cuenta en la elección de una guardería o colegio para sus hijos. No observé barreras psicológicas en los padres, si bien algunos consultaron como se restringiría el acceso a las imágenes de sus hijos, percibí que quedaron conformes cuando les expliqué las características funcionales del sistema (login, password y reconocimiento de dirección IP). Hay que

tener en cuenta que dicha encuesta exploratoria tenía como objetivo comprender el grado de predisposición de los padres a optar por un servicio de estas características, con una muestra inicial acotada, por lo tanto en futuras investigaciones relacionadas se debería ampliar la muestra a un tamaño lo suficientemente representativo.

Del mismo modo realicé una investigación en las instituciones educativas, las encuestas arrojaron datos no tan alentadores, ya que si bien el 80% de las instituciones está evaluando la manera de sumar ingresos adicionales a los originados por el pago de la cuota de los padres, ninguna de las instituciones consideró en un servicio de televigilancia e incluso solo el 25% lo conoce. La encuesta también mostró que las opiniones de las autoridades de las instituciones acerca de un servicio de estas naturalezas son totalmente desfavorables y los motivos de estas opiniones se deben a que; según sus declaraciones los padres deben confiar en el trabajo de los profesionales; los potenciales conflictos legales que este servicio le podría originar a la institución con los padres y con el personal que trabaja en el cuidado de los niños; o porque creen que el servicio en si es novedoso, pero no consideran que sea el momento apropiado para contar con él. Por lo tanto en relación a líneas futuras de investigación relacionadas con un servicio de televigilancia dentro de instituciones educativas, se deberá investigar distintas opciones para reducir las barreras psicológicas de las autoridades de las mismas; ampliar la muestra y ampliar la investigación al personal que actualmente trabaja en el cuidado de los niños y también a expertos en el área legal que permitan asesorar sobre las implicancias y consecuencias posibles de un servicio de este tipo.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, la conclusión principal del presente trabajo es que existen elementos que permiten asegurar que existe una necesidad por parte del target al que está dirigido el negocio, al mismo tiempo corroboramos las hipótesis sobre las altas barreras psicológicas por parte de las autoridades de las instituciones, con lo cual será necesario un futuro trabajo que debería ser capaz de minimizar estas barreras, profundizar los aspectos legales respecto del servicio, de los posibles conflictos legales con el personal encargado del cuidado de los niños, y los posibles conflictos legales con los padres. También resultará fundamental como parte de la estrategia de entrada de la empresa, establecer alianzas estratégicas con las

instituciones, con el fin de utilizar su prestigio y buen nombre y de esta forma cerrar la posibilidad de que en esas instituciones entren competidores.

Así mismo analice la posible amenaza de que las instituciones educativas por su cuenta, comiencen a brindar el negocio en forma directa, sin contratar los servicios de la empresa, esta posibilidad fue rechazada, ya que los resultados financieros de los dos escenarios, arrojaron datos concluyentes respecto de las ventajas para las instituciones educativas, de contratar el servicio a la empresa. De este modo arrojarían en el primer año un resultado positivo de ARS 70.500, contra un negativo de 94.500 si brindasen el servicio en forma directa.

En lo que respecta al plano financiero analicé costos de entrada, costos fijos y variables, elaboré un cash flow proyectado para los primeros dos años teniendo una proyección de ventas ambiciosa pero posible. Los resultados obtenidos descartan que este sea un proyecto entrepreneur de alto potencial. Si bien los indicadores financieros son positivos, ya que arrojó una TIR del 133%, margen bruta del 90.1%, y una utilidad neta antes de impuestos del 16,1%, la inversión inicial, la estructura de la empresa y sobre todo la ganancia acumulada después de dos años de trabajo ARS 369.500 es muy baja y con como para ser considerada un proyecto de esta envergadura, y es coincidente con las características de un small business.

Por lo anteriormente mencionado será necesario para transformar el siguiente trabajo en un proyecto entrepreneur de alto potencial, construir eficientemente barreras de entrada para impedir la llegada de nuevos competidores; entender y tangibilizar las posibilidades de que se genere una comunicación “boca a boca”; y principalmente llevar el presente proyecto a un tamaño de negocio lo suficientemente grande y orientado al crecimiento, además de esto el negocio en sí debe ser profundizado por medio de la realización de un business plan que permitirá establecer los objetivos, los programas, las estrategias y los planes a seguir para controlar mejor el desarrollo futuro de la empresa.

12. Bibliografía

- ABAD N. R. “Estrategia de precios- un enfoque de mercadeo para los negocios” Universidad Eafit, 2007, Pág. 62
- Centro de Información Judicial. <http://www.cij.gov.ar/nota-7508-Fallo-suspende-la-instalacion-de-camaras-de-seguridad-en-escuelas-portenas.html>. Página de internet visitada el 11 de agosto de 2012.
- Colegio Niños Dorador. <http://www.ninosdorados.com/index.html>. Página de internet visitada el 11 de agosto de 2012.
- Ediciones Díaz De Santos. (Derechos de autor en español).The successfull small business. Ediciones Días de Santos S.A. 1998. Pág. 42.
- Empresa Seguridad VIAIP.
http://www.seguridadviaip.com.ar/Clientes_camaras_de_seguridad_cctv.html. Pagina visitada el 31 de agosto de 2012.
- Escuela Chiquitín. <http://www.escuelachiquitin.com/video3.php>. Página de internet visitada el 10 de agosto de 2012.
- Escuela Puerto Crianza. <http://www.puertocrianza.com>. Página de internet visitada el 13 de agosto de 2012.
- Empresa Guardinet. <http://www.guardinet.com/guarderias.htm>. Visitada el 31 de agosto de 2012.
- Estudio del año 2011 de la Universidad Nacional de San Martín, el OGPA y la consultora Analogías. <http://www.campanaderechoeducacion.org/sam2011/en-tu-pais/page/2/>. Visitado el 11 de Julio de 2012.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, *on line*, <http://www.indec.gov.ar>. Ver archivo población total por grupo de edad y sexo según provincia, total del país año 2010. Ver <http://www.censo2010.indec.gov.ar>. Visitado el día 12 de Julio de 2012.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/2/proyecyestimaciones_1950-2015.pdf. Visitado el día 01 de septiembre de 2012.

- LAMB Ch. W., Hair J. F., Daniel C. Mc. “El mundo Del Marketing 8va. Edición. Thomson Edición del año 2006, Pág. 621.
- LAMB Ch. W., Hair J. F., Daniel C. Mc. “El mundo Del Marketing 8va. Edición. Thomson Edición del año 2006, Pág. 623.
- Linux. <http://usemoslinux.blogspot.com.ar/2010/06/por-que-linux-es-mas-seguro-que-windows.html>. Página de internet visitada el 19 de agosto de 2012.
- MOGUEL, Rodriguez Ernesto A. Metodología de la investigación. Univ. J. Autónoma de Tabasco, 2005. Página 82.
- Millenium. <http://www.millenium.net.mx/camaras.html>. Página de internet visitada el 20 de julio de 2012.
- NAGLE, T. & Holden, R. “Estrategia y tácticas para la fijación de precios” Ediciones Granica S.A. Edición del año 1998, P. 124.
- NEIL J. Salkind, Métodos de investigación. Prentice Hall. 1999. Páginas 51 a 158.
- Rackspace servidores cloud <http://cloudprivado.org/rackspace-servidores-cloud/>. Página de internet visitada el 20 de julio de 2012.
- PERTIERRA CÁNEPA, FRANCISCO, “Apuntes de Clase – Cátedra de Entrepreneurship”. Universidad del CEMA 2012.
- PERTIERRA CANEPA, Francisco M., “Cuadernillo de Clase NVCreation oportunidad”, Buenos Aires, Universidad del CEMA 2012.
- TRAUGOTT Michael & Lavrakas Paul, Guía para Electores. Siglo veintiuno ediciones. Páginas 80 a 180.
- TIMMONS, J. et al, “*Business Plans That Work: A Guide For Small Business*”, Boston, McGraw Hill, 2004.
- Wikipedia. http://es.wikipedia.org/wiki/Estratificaci%C3%B3n_social. Página de internet visitada el 12 de octubre de 2012.
- Wikipedia. http://es.wikipedia.org/wiki/Computaci%C3%B3n_en_la_nube. Página de internet visitada el 03 de agosto de 2012.
- Wikipedia. http://es.wikipedia.org/wiki/Software_de_c%C3%B3digo_abierto. Página de internet visitada el 03 de agosto de 2012.
- Wikipedia. http://es.wikipedia.org/wiki/Know_how. Página de internet visitada el 19 de agosto de 2012.

- Wikipedia. http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio. Página de internet visitada el 26 de octubre de 2012.
- Wikipedia. [http://es.wikipedia.org/wiki/Punto_muerto_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Punto_muerto_(econom%C3%ADa)). Página de internet visitada el 12 de agosto de 2012.
- Wikipedia. http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja. Página de internet visitada el 12 de agosto de 2012.
- Wikipedia. http://es.wikipedia.org/wiki/Curva_de_aprendizaje. Página de internet visitada el 19 de agosto de 2012.

13. Anexos

- 13.1 Encuesta a padres.
- 13.2. Encuesta a Instituciones Educativas.
- 13.3. Cash Flow proyectado – Valor actual neto- Tasa Interna de Retorno.
- 13.4. Nota Diario Clarín: Jefas de familia.
- 13.5. Nota Diario La Nación: Elección de Jardines de infante.
- 13.6. Nota Diario Página 12. Deserción laboral post parto.
- 13.7. Proyección de ventas por 24 meses.

Anexo I: Encuesta exploratoria A padres.

La encuesta exploratoria fue efectuada entre los días 22 y 27 de septiembre de 2012.

ENCUESTA A PADRES (respuestas afirmativas: 1; negativas: 0)	
Edad:	
Estado Civil:	
Tiene hijos entre 1 mes y 5 años?	<input type="checkbox"/>
¿Cuál es la profesión o trabajo de la persona que aporta el principal ingreso de su hogar?	
1. Trabajos menores ocasionales e informales (lavado, aseo, servicio doméstico ocasional , cuidador de autos, limosna).	<input type="checkbox"/>
2. Oficio menor, obrero no calificado, jornalero, servicio doméstico con contrato.	<input type="checkbox"/>
3. Obrero calificado, capataz, junior, micro empresario (kiosco, taxi, comercio menor, ambulante).	<input type="checkbox"/>
4. Empleado administrativo medio y bajo, vendedor, secretaria, jefe de sección. Técnico especializado. Profesional independiente de carreras técnicas (contador, analista de sistemas, diseñador, músico). Profesor Primario o Secundario	<input type="checkbox"/>
5. Ejecutivo medio (gerente, sub-gerente), gerente general de empresa media o pequeña. Profesional independiente de carreras tradicionales (abogado, médico, arquitecto, ingeniero, agrónomo).	<input type="checkbox"/>
6. Alto ejecutivo (gerente general) de empresa grande. Directores de grandes empresas. Empresarios propietarios de empresas medianas y grandes. Profesionales independientes de gran prestigio.	<input type="checkbox"/>
¿Cuál es el nivel de educación que alcanzó la persona que aporta el ingreso principal de su hogar?	
1. Educación básica incompleta o inferior.	<input type="checkbox"/>
2. Básica completa.	<input type="checkbox"/>
3. Media incompleta (incluyendo Media Técnica).	<input type="checkbox"/>
4. Media completa. Técnica incompleta.	<input type="checkbox"/>
5. Universitaria incompleta. Técnica completa.	<input type="checkbox"/>
6. Universitaria completa.	<input type="checkbox"/>
7. Post Grado (Master, Doctor o equivalente).	<input type="checkbox"/>
¿Que deportes practica usted?:	<input type="checkbox"/>
¿Asiste a clubs de fin de semana?	<input type="checkbox"/>
En los últimos 2 años, fue de vacaciones a alguno de estos lugares:	
Carilo, Pinamar, Costa Uruguaya, Caribe, Europa, Estados Unidos, Otro:	<input type="checkbox"/>
1. ¿Que opinión le merece un servicio que le permita, ver a su hijo/a/s, cuando esta/n en la guardería o colegio, a través de su computadora o teléfono?:	
totalmente interesante	<input type="checkbox"/>
muy interesante	<input type="checkbox"/>
interesante	<input type="checkbox"/>
medianamente interesante	<input type="checkbox"/>
poco interesante	<input type="checkbox"/>
nada interesante	<input type="checkbox"/>
2. ¿Qué opinión tendría, si el colegio al que envía o enviará a su hijo habilitara este servicio? Estaría:	
totalmente interesado	<input type="checkbox"/>
muy interesado	<input type="checkbox"/>
interesado	<input type="checkbox"/>
medianamente interesado	<input type="checkbox"/>
poco interesado	<input type="checkbox"/>
nada interesado	<input type="checkbox"/>
3. ¿Sería un factor a tener en cuenta, en la elección de una guardería maternal o colegio para su hijo, que contara con este servicio? Si/No	
	<input type="checkbox"/>

4. ¿Considera que es un atributo positivo para la guardería maternal o colegio, contar con este servicio? Si/No			
(1) mayor prioridad; (4) menor prioridad			
5. Por favor ordenar de acuerdo a su "prioridad" en el servicio. (1 a 4)			
Un servicio que le permita, ver a su hijo/a/s, cuando esta/n en la guardería o colegio, a través de su computadora o teléfono			
Servicio de Internet			
Servicio de Telefonía celular			
Servicio de alarma con monitoreo			
6. Por favor ordenar de acuerdo la relación del servicio con la "seguridad", para su familia. (1 a 4)			
Un servicio que le permita, ver a su hijo/a/s, cuando esta/n en la guardería o colegio, a través de su computadora o teléfono			
Servicio de Internet			
Servicio de Telefonía celular			
Servicio de alarma con monitoreo			
7. Por favor ordenar de acuerdo la relación del servicio con la "tranquilidad", para su familia. (1 a 4)			
Un servicio que le permita, ver a su hijo/a/s, cuando esta/n en la guardería o colegio, a través de su computadora o teléfono			
Servicio de Internet			
Servicio de Telefonía celular			
Servicio de alarma con monitoreo			
8. Por favor ordenar de acuerdo a la posibilidad que este servicio le ofrece para "conectarse" con sus seres queridos. (1 a 4)			
Un servicio que le permita, ver a su hijo/a/s, cuando esta/n en la guardería o colegio, a través de su computadora o teléfono			
Servicio de Internet			
Servicio de Telefonía celular			
Servicio de alarma con monitoreo			

Anexo 2: Encuesta exploratoria a Autoridades de Instituciones educativas

La encuesta exploratoria fue efectuada entre los días 27 de septiembre y 4 de octubre de 2012.

ENCUESTA A AUTORIDADES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS			
Nombre de la institución:			
Guardería Maternal:			
Jardín de infantes:			
Cantidad de niños entre 45 días y 5 años, (aproximadamente):			
¿Evaluó la posibilidad, que la institución tenga ingresos adicionales a los originados por el pago de la cuota de los padres?:			
¿Alguna vez penso en un servicio de televigilancia, (que los padres puedan ver a sus hijos a travez de una computadora, mientras estan dentro de la institución?:			
¿Sabia usted que en Europa y EE.UU este servicio es exitoso y varias instituciones cuentan con él?:			
¿Que piensa de un servicio así? * si no conoce en profundidad, el encustador cuenta el funcionamiento del servicio.			

¿Usted cree que un servicio de este tipo, le daría a la institución un prestigio adicional?:							
¿Usted cree que un servicio de este tipo, sería aceptado por los padres de los actuales niños que asisten a la institución?:							
¿Usted cree que un servicio de este tipo, sería aceptado por los empleados de la institución que actualmente trabajan con los niños?:							
¿Usted cree que si la institución contará con un servicio de este tipo, tendría mayor demanda por parte de los padres?:							
¿si de Usted dependiera, contrataría un servicio de este tipo, que además le diera a la institución un ingreso adicional de \$75 aproximadamente por niño?:							

You created this PDF from an application that is not licensed to print to novaPDF printer (<http://www.novapdf.com>)

Anexo 5: Nota Diario La Nación: Elección de jardines de infante.

Sábado 30 de junio de 2012 | **Publicado en edición impresa**

Educación / Del papel glacé a la computadora

El jardín: juego de niños, obsesión paterna

Para los padres se volvió un espacio clave en la formación de sus hijos y eligen meticulosamente a cuál enviarlos; el idioma, fundamental

Por **Laura Reina** | LA NACION

La tecnología se ha convertido en un aliado clave de las maestras jardineras, como las de Puerto Crianza, en Puerto Madero. Foto: LA NACION / Silvana Colombo "Yo lo mando al Jacarandá...", dice una mujer de unos 30 años a otra que le pregunta por el jardín donde Benicio, el circunstancial amigo de plaza de su hijo, cursa salita de tres. "¡Qué bueno! Me dijeron que tiene un proyecto educativo interesante", responde la otra, que sabe perfectamente de qué jardín hablan. El tema se cuela, indefectiblemente, en cualquier charla de madres con niños menores de 5 años. Y es que ahora la elección del jardín de infantes pasó de ser "el que queda más cerca de casa" a uno que tenga un programa educativo completo, que incluya la enseñanza de idiomas, especialización en artes o música y un marcado interés por el cuidado del medio ambiente.

Los años de jardín -hoy formalmente llamados "educación inicial"- se han convertido en una instancia clave de la formación de un niño. Algunos incluyen materias como filosofía, muchos tienen doble escolaridad y casi todos ofrecen inglés y brindan la oportunidad del primer contacto con la tecnología, algo que los padres consideran indispensable. Ya no alcanza con el papel glacé y la brillantina.

La preocupación por el jardín al que irán los hijos los primeros años de vida está cada vez más presente en los padres, que pretenden encontrar un lugar en el que el niño no sólo juegue y socialice con sus pares, sino que además pueda desarrollar todo su potencial. Antes de los 6 años. Es una obsesión que antes no existía o, al menos, no llegaba hasta que el niño ingresaba en la escuela primaria. A tal punto hay hoy una demanda y oferta tan compleja que algunos jardines cuestan tanto o más que una cuota universitaria. Según Alejandra Scialabba, licenciada en Ciencias de la Educación y directora de Diéresis Consultora, que brinda asesoramiento a familias para la búsqueda del colegio adecuado, los últimos años ha cobrado suma importancia todo lo relacionado a la primera infancia. "Es un tema muy en boga. Hoy se reconocen los primeros años de vida como realmente importantes en el desarrollo de una persona. Esto los padres lo toman y se preocupan más que antes por el jardín adonde irán sus hijos. De hecho, hay colegios muy buenos pero con jardines con propuestas no tan novedosas y entonces no los quieren. Prefieren mandarlos a un jardín con un proyecto innovador y ver más adelante qué hacen con la primaria", explicó Scialabba. Eleonora Mascarucci, docente y directora pedagógica de Puerto Crianza, un espacio de aprendizaje para la primera infancia -desde 45 días hasta 4 años-, ubicado en Puerto Madero, amplía. "Hoy los papás se muestran inquietos por saber qué va a aprender el niño en el jardín. Ahora existe otra valoración de esta etapa porque las investigaciones en neurociencias demostraron que el cerebro en los primeros años de vida es mucho más elástico y el niño tiene un potencial enorme para incorporar conocimientos."

Mucho más amplia que la que tenían años atrás. Y entonces piden que se estimule a sus hijos desde muy temprano. "Una vez que se aseguran que están contenidos, cuidados y en un entorno seguro, los padres quieren que sus hijos reciban una estimulación adecuada para su edad, que no estén todo el tiempo en la cuna o sentados. A un bebé y a un niño hay que ofrecerles desafíos, despertarles la curiosidad."

En los últimos años se pusieron de moda los jardines con un abordaje pedagógico constructivista, en el que el individuo construye el conocimiento teniendo como base los saberes provenientes de afuera y los marcos de referencia con los que cuenta su mente. No son saberes dados, sino aprendidos mediante la experiencia y el razonamiento.

Jacarandá, El jardín de la Esquina, La Escuelita y Risas de la Tierra, entre otros, se encuadran dentro de este tipo de aprendizaje. Pero aunque existe una clara preferencia por los jardines que tienen una propuesta innovadora, muchos padres se inclinan por un proyecto más tradicional en la primaria. "En el

jardín se busca la estimulación, lo lúdico, lo creativo. Pero en general, para primaria buscan un proyecto más tradicional y los cambian de colegio. Muchas de estas escuelas no tienen un nivel tan alto en inglés, y eso los padres no lo negocian", dijo Scialabba.

Mariana Sosa es mamá de dos niños, de 7 y de casi 2 años. El más grande fue al Jacarandá hasta sala de 4 inclusive, y el más pequeño asiste allí. Pero en preescolar, decidió que el mayor fuera a un colegio con una propuesta educativa que encuadra dentro de la enseñanza convencional.

"Otra madre que evalúa cambiar a su hijo una vez que termina la etapa de educación inicial es Laura Márquez, que lleva desde sala de 2 años a su hijo, que este año cumplirá 6, a La Escuelita, en Colegiales. "Yo en el jardín busqué una contención desde lo humano. En La Escuelita a las pocas semanas sabían quién era cada chico. Es un colegio donde propician el entendimiento hablando, que el chico comprenda cuáles son las consecuencias de cada acción. Además, me interesaba que tuviera una orientación en arte. A las salas no se las llama salas, sino talleres."

Pero a pesar de que Márquez está feliz con el jardín, no sabe si su hijo estará allí el año próximo. "Estoy evaluándolo", reconoció.

Primeros pasos

- **Origen** : el primer instituto de educación preescolar fue fundado en 1816 en Escocia, por el pedagogo Robert Owen. Pero se le debe el nombre Kindergarden al pedagogo alemán Friedrich Fröbel. El concepto pronto se propagó por toda Europa.
- **Masividad** : los jardines de infantes se multiplicaron después de la Segunda Guerra Mundial en Estados Unidos, cuando las mujeres salieron a trabajar y debían contar con lugares en donde dejar unas horas a sus hijos. En un principio contaban con personal sin perfil académico. La atención de los niños estaba dirigida a fomentar ideas sobre la buena alimentación e higiene personal y la conquista de los niveles pedagógicos no era un objetivo a alcanzar.
- **Sistema** : en la Argentina la educación inicial empieza a los 45 días y se extiende hasta el preescolar, que es el único nivel obligatorio para el sistema educativo nacional. Sin embargo, se está estudiando la posibilidad de ampliar la obligatoriedad para la sala de 4 años.

Anexo 6: Nota Diario Página 12: Elección de jardines de infante.

Miércoles, 2 de mayo de 2012 | Hoy

SOCIEDAD › EL 88 POR CIENTO DE LAS MUJERES SE OCUPA DE CUIDAR A SUS HIJOS MENORES DE CINCO AÑOS

Deserción laboral post parto.

Según una encuesta, el 33 por ciento de las mujeres vuelve a trabajar la misma cantidad de horas después de dar a luz; el 21 por ciento regresa, pero con menos horas, y el 15 por ciento no retoma el trabajo. Demanda insatisfecha de jardines maternos.

"La Argentina ha logrado grandes avances para disminuir la pobreza y las desigualdades. Sin embargo, aún carecemos de políticas centrales que tengan que ver con la cuestión de género y, en este sentido, hay suficientes evidencias de que la educación temprana para los niños, niñas y la incorporación de las mujeres pobres al mercado de trabajo –ambas en correlación– producirían una disminución de la pobreza, de las desigualdades sociales y de género", señaló a Página/12

Virginia Franganillo, socióloga, coordinadora del Observatorio de Género y Pobreza en Argentina (OGPA) y una de las impulsoras del informe "Percepciones sobre jardines maternos y de infantes en la República Argentina". El estudio –una investigación realizada en 2011 por la Universidad Nacional de San Martín, el OGPA y la consultora Analogías– muestra el rol que cumplen las mujeres en el cuidado de la familia: el 88 por ciento se ocupa del cuidado de los niños menores de cinco años, mientras que de esa tarea se ocupa sólo el 10,6 por ciento de los varones.

"La encuesta es una radiografía de las enormes desigualdades que imperan en las mujeres para insertarse laboralmente y la carencia de servicios educativos públicos y de calidad, que por su magnitud constituye una auténtica demanda política dentro de amplios sectores sociales", comentó Franganillo.

Sobre un total de 1200 entrevistas –hombres y mujeres de todo el país–, el 88 por ciento de las mujeres dicen ocuparse "mayormente" del cuidado de los hijos menores de cinco años, contrastando con el padre (10,6 por ciento), otros familiares (17,3 por ciento) y niñeras (5,7 por ciento). "Estos datos demuestran que aún persiste una rígida división sexual del trabajo por el rol histórico que tiene la mujer en la organización de la vida doméstica y en el cuidado de los hijos, algo que afecta la esfera de lo privado y lo público", comentó la socióloga. "Este sistema de género condiciona fuertemente las chances que tienen las

mujeres como trabajadoras”, afirmó Franganillo. Si bien –según los datos– la mayor parte de las mujeres se encontraba trabajando al momento de tener a sus hijos, sólo “el 53 por ciento de ellas volvió a trabajar luego de dar a luz; sólo un 33 por ciento de las madres volvieron a trabajar la misma cantidad de horas, la mayoría, con nivel educativo alto, residentes en el área metropolitana; el 20,9 por ciento volvió a trabajar, pero menos horas, mientras que casi un 15 por ciento dejó para siempre su trabajo, sobre todo las mujeres más jóvenes y de sectores más bajos”. Asimismo, el estudio indica que la propuesta de creación de jardines maternos por parte del Estado “es consensuada en todo el país y en todos los niveles sociales”. El mismo nivel de acuerdo presenta la idea de que “sean los lugares de trabajo los que habiliten jardines para los niños de menos de dos años, como así también para los de tres y cuatro años”.

Este nivel de acuerdo –casi de demanda– se correlaciona con lo que manifiestan los padres y madres con hijos entre 45 días y tres años, acerca de la “insuficiente presencia de jardines maternos estatales en la zona en la que viven”. La ausencia de jardines maternos públicos afectaría en mayor medida a los sectores populares, ya que “el 34 por ciento de madres de bajos recursos los utilizan, frente a un 17 por ciento de las de mayores recursos”, según la investigación. “La carencia de una oferta pública afecta sobre todo al cuidado de los niños de los sectores con menor nivel de educación, que no tienen la capacidad económica para resolver estas necesidades en el mercado, y en los casos en los que no existe una red familiar, son las madres las que deben abandonar sus trabajos para cuidar a sus hijos”, sostuvo la referente del OGPA. Además, la investigación arrojó que “un 29 por ciento de los entrevistados que envía a sus hijos a jardines maternos se caracterizan por ser jóvenes (18 a 29 años), de bajo nivel educativo, residentes en el interior del país, personas que trabajan y que tienen más de un hijo”. En tanto, “es muy bajo el porcentaje de amas de casa que envían a sus hijos/as a jardines maternos (3,5 por ciento)”, lo que refuerza la idea de que es un recurso elegido por las familias en que madres y padres trabajan fuera del hogar.

En lo que respecta a la búsqueda de jardines maternos, “casi seis de cada diez personas con hijos entre 45 días y dos años, nunca buscó un jardín maternal (58 por ciento); tres de cada diez tuvo dificultades para encontrar un jardín maternal; uno de cada diez lo encontró sin dificultades”.

En tanto, “el 4 por ciento de los encuestados no encontró vacante”.

Por su parte, “el 54 por ciento de quienes tienen hijos de entre tres y cuatro años los manda a jardines de infantes y presentan muchas más dificultades para encontrar lugar; cuatro de cada diez no pudo encontrar vacantes; tres de cada diez encontraron con dificultades; dos de cada diez, sin dificultades y sólo el 5,8 por ciento no buscó jardín de infantes”. Desde la percepción de los entrevistados, “los jardines maternos son más escasos que los de infantes, sobre todo los privados”.

“Es prioritario el valor que la educación temprana tiene en el desarrollo cognitivo y en el proceso educativo de las niñas y niños. La educación desde la cuna debe ser, en este país, una realidad para todos los niños desde que nacen”, expresó Franganillo. Informe: Sabrina Améndola.

Anexo 7: Proyección de ventas por 24 meses.

PROYECCIÓN DE VENTAS PARA LOS PRIMEROS 24 MESES																										
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Total año 1	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24	TOTAL
Cantidad Instituciones	-	-	-	7	14	21	28	35	40	45	50	53	53	56	59	62	65	68	71	74	77	80	83	84	85	1.210
Promedio de aulas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
nuevos	-	-	7	7	7	7	7	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	
total instituciones	-	-	7	14	21	28	35	40	45	50	53	56	56	59	62	65	68	71	74	77	80	83	84	85	86	1.299
Facturación total	-	-	31.500	52.500	73.500	94.500	115.500	127.500	142.500	157.500	163.500	172.500	1.131.000	181.500	190.500	199.500	208.500	217.500	226.500	235.500	244.500	253.500	253.500	256.500	259.500	3.858.000

* Precio \$1500 instalación y apertura de cuenta + \$1000 por aula.

* Promedio 3 aulas por institución (2250)

SI autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera de MBA cursada en esta institución.

Firma:

Aclaración: