



Universidad de San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas y Contador Público.

Trabajo de Graduación

Plan de Negocios

“Cuidado Infantil”:

“Plataforma on-line para mejorar las condiciones de vida de madres primerizas y sus bebés.”

Autor: Federico González Abad.
Legajo: 24101

Mentor: Ernesto San Gil.

Victoria, 31/07/2017

Firma del mentor: _____

Índice:

<u>Índice</u>	<u>1</u>
<u>Resumen</u>	<u>2</u>
<u>Introducción</u>	<u>4</u>
<u>Metodología</u>	<u>18</u>
<u>Análisis del sector</u>	<u>22</u>
<u>Plan de Marketing</u>	<u>35</u>
<u>Operaciones del negocio</u>	<u>46</u>
<u>Financiación Costos y Presupuesto</u>	<u>56</u>
<u>Equipo</u>	<u>72</u>
<u>Aspectos Legales, Impositivos y Contables</u>	<u>74</u>
<u>Plan de implementación y riesgos</u>	<u>79</u>
<u>Conclusiones</u>	<u>85</u>
<u>Fuentes de consulta</u>	<u>87</u>
<u>Anexos</u>	<u>91</u>

Resumen:

El continuo progreso del conocimiento científico abarca prácticamente todas las disciplinas que son fundamentales para formar correctamente las capacidades humanas. Se pueden mencionar, entre otras, nutrición, pedagogía, pediatría, neurociencias y psiquiatría. Ellas, establecen que la etapa de la vida conocida como la primera infancia es un momento único e irremplazable a la hora de conseguir el desarrollo cognitivo óptimo dado que, durante la misma, el cerebro crece alrededor de un 80% de su tamaño final. Como plantea el Dr. Abel Albino¹, los niños deben ser alimentados y estimulados correctamente para alcanzar su máximo potencial.

El problema identificado es que a pesar de que la información requerida para el correcto desarrollo cognitivo de los individuos está muy avanzado, llega de un modo no homogéneo entre los diferentes estratos de posicionamiento social y económico de la población y, en la mayoría de los casos está, además, desordenado y es poco didáctico. Normalmente, esta información se distribuye a través de medios escritos de compleja comprensión para la población especialmente para los segmentos más vulnerables. Cabe aclarar que las condiciones sociales en Argentina, estudiadas por distintas organizaciones especializadas en demografía y salud, están lejos de ser ideales en materia de primera infancia.

Teniendo en cuenta las condiciones sociales prevalecientes en la República Argentina y con el fin de acompañar a los progenitores de las generaciones futuras en el correcto desarrollo físico y mental de sus niños, utilizando las tecnologías digitales, cada día más accesibles a toda la población, se propone generar un nuevo

¹ “Conferencia del Dr. Abel Albino : “¿Qué nos ha pasado?”, (2011) consultado en: <https://www.youtube.com/watch?v=ZejwGB9Aowk> fecha de consulta:20/11/2016.

modo de comunicar de manera didáctica y amigable todos aquellos aspectos que resultan relevantes en la primera infancia. Este servicio que, como se explicará más adelante, será brindado por diferentes medios, está orientado fundamentalmente a las madres primerizas. En efecto, se propone crear plataformas *online* que deriven en aplicaciones para teléfonos móviles, sitios web, páginas de Facebook, entre otras. Generados de un modo en el que permitan difundir de un modo rápido e interactivo las publicaciones que cubran esta necesidad de la sociedad. Este modo nuevo e innovador de comunicar las cuestiones de primera infancia requerirá medios audiovisuales confiables para los usuarios, los profesionales y los entes reguladores.



I. Introducción:

A continuación, se realizará un análisis preliminar a través de los ejes propuestos por *John W. Mullins*²:

Análisis Macro: el mercado y la industria:

Mercado:

El proyecto se desarrollará, en el principio, en la República Argentina, por lo que se deben tomar en cuenta los factores demográficos propios para entender el mercado. En nuestro país, la tasa de natalidad bruta fue, en el 2015, del 16.64/1.000 anual aproximadamente³ sobre una población total de 43.431.886. Un dato clave para este proyecto es que la cantidad de niños que nacen por mujer en el país es de 2,23. Por lo que si se divide la cantidad de nacimientos por año por la cantidad de hijos por madre, se puede estimar que por año hay 341.000 madres con hijos primogénitos. Es el mejor entendimiento de los profesionales que emprenderán este proyecto que los principales beneficiarios de este desarrollo son las parejas con hijos primerizos.

Otro dato clave para tener en cuenta sobre la sociedad argentina es que la penetración de teléfonos móviles es del 90%. Asimismo, la cantidad de *smartphones* activos en la argentina durante el año 2015 fue, según Google, de 13.300.000 millones. Este número, se supone que aumentará considerablemente con el plan del gobierno que busca renovar, mediante un ambicioso plan de acceso



² Mullins, John W. "The new business road test". *Prentice Hall*, Financial Times (2003)

³ Colaboradores de Wikipedia (13 de julio de 2017): Demografía de Argentina. Consultado en: https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Argentina#cite_note-poblacion2009-14 Fecha de consulta 22/07/2017.

a internet móvil, más de ocho millones de equipos prepagos⁴. Una investigación realizada por la firma VRAINZ afirma que el *smartphone* tenía al 2016 una penetración del 43,2% y que a mediados del 2020 llegará al 71%. Otro dato que concierne a la investigación es la cantidad de individuos que acceden a internet mediante otras plataformas⁵. Este es del 66,8% solamente detrás de Chile en América Latina.

Características sobre la primera infancia en Argentina:

Como continuación del análisis de las condiciones demográficas argentinas, se incluirán datos del Observatorio de la Deuda Social Infantil en Argentina de la UCA⁶ con el fin de comprender mejor a los futuros demandantes del servicio propuesto. Cabe aclarar que dichas estadísticas se refieren a todas las clases sociales. Los datos observados se pueden separar en primarios y secundarios. Los primarios, por una parte son la Inseguridad alimentaria y el déficit de consultas médicas. Los secundarios, por otra parte, son la lectura de cuentos orales y las maneras de disciplinar:

Inseguridad alimentaria (Anexo 3): se puede afirmar, que este fenómeno ocurre fundamentalmente a causa de la falta de una dieta balanceada. En la sociedad argentina, entre el 56% y el 78% de los niños carecen de la cantidad recomendada de verduras en su dieta. Algo similar ocurre con las frutas, los lácteos y la carne siendo estos entre el 48%-81%, 41%-71% y el 7% y el 34,5%, respectivamente. Las variaciones se deben a las clases sociales.

⁴Sin firma (20/06/2016): *Cuáles son los celulares 4G a \$ 2200 que ofrece el Gobierno con Ahora 12*. Consultado en:

<http://www.lanacion.com.ar/1920175-cuales-son-los-celulares-4g-a-2200-que-ofrece-el-gobierno-con-ahora-12>. consultado 20/11/2016.

⁵ Sin firma. (8 de octubre de 2015). *Google reveló cómo es la interacción de los argentinos con los móviles*. Infobae. Consultado en: <http://www.infobae.com/2015/10/08/1760953> google reveló cómo es la interacción los argentinos los móviles. Fecha de consulta: 20/11/2016.

⁶ Tuñón, Ianina (2016): *Infancias con derechos postergados. Avances, retrocesos e inquietudes a finales del bicentenario (2010-2015)*. Barómetro de la Deuda Social de la Infancia. Serie del bicentenario 2010-2016. Buenos Aires

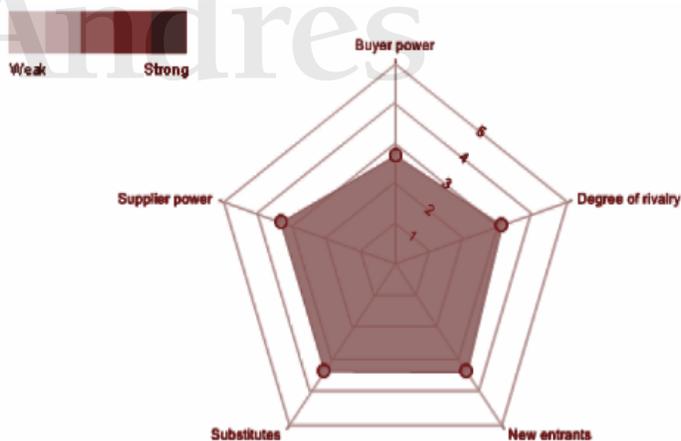
Déficit de cobertura de salud - consultas médicas (Anexo 4): se estima que alrededor del 24% de los niños no realiza la cantidad de consultas recomendadas con sus médicos. Similarmente, el 45% de ellos no son atendidos por odontólogos todos los años.

Compartir cuentos o historias orales en familia (Anexos 5 y 8): Las diferencias entre las clases sociales son muy grandes, aunque también se puede notar claramente la desinformación de las clases medias y altas en materia de estimulación de sus hijos. La diferencia oscila entre el 25% y el 50%, siendo el 50% el valor correspondiente al estrato social más bajo.

Formas de disciplinar (Anexos 6 y 7): esta sección está dividida en dos partes: la agresión verbal y la física. En el primer caso, puede notar que entre el 6% y 10% de la población de estratos socioeconómicos altos y bajos utilizan estos métodos, respectivamente. Similarmente, en el segundo caso, los valores para los sectores socioeconómicos altos y bajos oscilan entre el 30% y el 25%.

La industria:

Para terminar con un panorama general del análisis macro, se analizó la industria a nivel global. Se puede afirmar que la industria de las aplicaciones móviles tuvo un valor de 335 billones de dólares en el año 2015 según Marketline⁷. Su CAGR o crecimiento anual promedio fue del 18% entre 2011 y 2015 y será del 2015 al 2020 del 11%. Según *Business Insider*, *Google Play* y *Apple's App*



SOURCE: MARKETLINE

Diagrama de araña, 5 Fuerzas de Porter, Fuente: Marketline

⁷ Sin firma (2016): "Global Mobile Apps Industry Profile. *Mobile Apps Industry Profile: Global*," Consultado en: <http://web.b.ebscohost.com.eza.udesa.edu.ar/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=75c9347a-7930-4d02-987a-a73e3e74b7e8%40sessionmgr102&hid=124> . Fecha de consulta: 05/07/2017

Store tienen alrededor de 1,2 y 1,4 millones de aplicaciones, respectivamente. La categoría *Health and Fitness*, en la que estaría enfocado el proyecto, en el año 2014 contaba con un valor estimado de las empresas listadas mundialmente de 4 billones de dólares y es la de mayor crecimiento en el mercado de las aplicaciones móviles. Se considera que para finales del año 2017 su valor ascenderá a los 26 billones de dólares. Se puede citar la investigación realizada por el sitio web *GeekTime*⁸. Este, establece que la popularidad de las aplicaciones del segmento "*Health and Fitness*" en los Estados Unidos de América muestran la mayor cantidad de uso en tiempo. Dentro de este segmento, las más utilizadas son las aplicaciones relacionadas al embarazo, la tasa de retención de usuarios supera el 50%. Lo que demuestra el potencial que tiene el proyecto que presentando.

Análisis Micro: Segmento de mercado y las ventajas sostenidas:

Segmento de mercado:

El proyecto apunta a las madres y padres primerizos por lo que, en primer lugar, se analizará la población denominada *millennials*⁹. Esta generación, representa a un grupo social cuya edad ronda entre los 17 y los 37 años y representan en Argentina el 30% de la población total. Se puede decir que su relevancia en este estudio se debe a que son el grupo principal que se encuentra activo en cuanto a la procreación. De esta generación de individuos, se estima que más del 55% tienen *smartphones* y el 80% acceden a internet a través de computadoras. También, alrededor de un 60% realizan compras *online*¹⁰. Fortune¹¹ describe su relación con la salud distinta a la de las generaciones anteriores: "esta generación no considera ser saludable únicamente por la ausencia de enfermedad".

⁸ Sin firma: (01/01/2016): *If you want to penetrate the health app market, go for pregnant women* (INFOGRAPHIC) consultado en: <http://www.geektime.com/2016/01/01/if-you-want-to-penetrate-the-health-app-market-go-for-pregnant-women-infographic/> Fecha de consulta: 20/11/2016

⁹ Vitale, Silvina: (31/03/2016): *Avanzan los millennials*. Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1884472-avanzan-los-millennials>. Fecha de consulta: 04/02/2017

¹⁰ Idem anterior.

¹¹ Lynn O'Connor Vos: 16/12/2016: *What healthcare gets wrong about millennials*. Consultado en: <http://fortune.com/2016/12/16/healthcare-millennials/> . Fecha de consulta 04/02/2017

Asimismo, afirma que “la mayoría considera que lo que se encuentra *online* es la mejor fuente de información”. Esta preocupación por la salud se puede ver en otros los aspectos de la vida de este grupo demográfico, entre ellos, en su transición hacia la comida saludable¹².

Es necesario considerar el modo en el que este grupo demográfico utiliza la tecnología (es nativa digital). En la investigación mencionada previamente de *Google*¹³, la entidad reveló cómo es la interacción de los argentinos con los móviles. Los *smartphones* cambiaron la manera de acceder al entretenimiento, informarse y realizar compras. Confirman que los argentinos están cada vez más activos y conectados desde los celulares y que el minuto a minuto en el día de un usuario se divide en micromomentos. Cabe aclarar que los argentinos acceden a sus celulares más de 200 veces por día, cifra similar a las 1.500 veces a la semana de países desarrollados como Reino Unido¹⁴. Otro dato relevante es que el 79% de los usuarios declaró que sus *smartphones* le permiten realizar tareas cotidianas de manera diferente y en distintos lugares. Los momentos se separan en: "quiero comprar", "quiero hacer", "quiero ir", "quiero saber". Se hará foco en el último micromomento (“quiero saber”) puesto que es el que más encaja en el proyecto propuesto. El estudio establece que el 95% de los usuarios utilizan sus teléfonos con el fin de conocer más sobre un tema y que el 78% utiliza *YouTube* para adquirir conocimientos. Por esta razón, se puede decir que hay una oportunidad muy significativa para un emprendimiento como el descrito en el mercado.

Análisis Micro: La propuesta y sus ventajas:

¹² Horovitz, Bruce, (19/06/2015): “*Younger folks want healthier food - and will pay for it*” Consultado en: <http://www.usatoday.com/story/money/2015/01/19/healthy-food-nielsen-global-health-wellness-study/22000167/> consultado en: 05/02/2017

¹³ Sin firma. (8 de octubre de 2015). *Google reveló cómo es la interacción de los argentinos con los móviles*. Infobae. Consultado en: <http://www.infobae.com/2015/10/08/1760953> google reveló cómo es la interacción los argentinos los móviles. Fecha de consulta: 20/11/2016.

¹⁴ Woollaston, Victoria. “*How often do you check your phone*”. Consultado en: <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2783677/How-YOU-look-phone-The-average-user-picks-device-1-500-times-day.html> Fecha de consulta: 05/02/2017

Para suplir esta demanda se propone crear una aplicación para los teléfonos móviles y un sitio web. La elección de crear un sitio web es a causa de que la demanda de las aplicaciones está llegando a su estado de madurez.

La idea es que la aplicación no sea creada para la diversión de los padres sino que represente una herramienta para concientizar sobre el rol preponderante que ellos tienen sobre la vida de sus hijos.

Vale aclarar que se evaluará la necesidad de agregar funcionalidades que atraigan más usuarios sin que se pierda la facilidad de uso de las interfaces propuestas. No se puede descuidar a los clientes por la falta de funcionalidades que no vayan con el fin principal del proyecto. Si bien pueden haber diferencias en las épocas en las que nacen los individuos de las nuevas generaciones, se puede afirmar que no habría estacionalidad dado que el servicio que se pretende ofrecer tendrá contenido para todas las etapas de crecimiento de los individuos durante sus primeros años de vida.

En principio, la plataforma requiere que los usuarios se registren con sus datos personales y la información que resulte indispensable para generar un plan de cuidados para el bebé o el niño por nacer. Luego, se procederá a la pantalla principal en la que estarán los 3 (tres) ejes principales sobre los que se basa la correcta estimulación cognitiva de los individuos. Estos son:

- Alimentación: incluirá todos los elementos necesarios para acompañar a los padres en el proceso de alimentación de sus hijos con los nutrientes necesarios para el desarrollo pleno de sus capacidades físicas y neurológicas.
- Estimulación: refiere a la estimulación externa que necesita tener un bebé recién nacido y los hijos pequeños a lo largo de su día, las percepciones en los distintos sentidos destacando la importancia de quienes lo rodean e interactúan para poder crecer satisfactoriamente en un entorno social.
- Cuidados médicos: recordatorios para programar turnos recomendados con médicos especialistas, calendarios de vacunas, etc.

Datos adicionales sobre las prestaciones del servicio:

1. Habrá una línea de tiempo en la que se podrá ver el plan semanal dependiendo de la edad (por trimestres, bimestres, semanas).
2. Se podrá realizar el seguimiento sobre varios hijos.
3. Hay una función en el que se pueden anotar cuestiones importantes en las notas o bien directamente en el calendario del teléfono.
4. Un buscador para facilitar el acceso a la información.
5. Alertas con sonido deben estar presentes en la aplicación móvil.
6. Consultas a especialistas *online*.
7. Atajos para compartir progresos en redes sociales (importante para conseguir nuevos clientes).

Diferenciales:

Un factor diferencial que servirá para obtener y fidelizar a los usuarios es el contenido audiovisual más pedagógico y didáctico que los medios escritos tradicionales. Una investigación llevada a cabo por *Travis Bergwall* para *LinkedIn* ha demostrado que más del 94% de los profesores universitarios en EUA han utilizado videos para explicar temas con eficacia¹⁵. Esto es, entre otras cosas, a causa de las ilustraciones, demostraciones, procesamiento visual, que permite a los usuarios comprender con más facilidad. Otro factor diferencial será el contenido apuntado al público argentino.

Competidores y sustitutos:

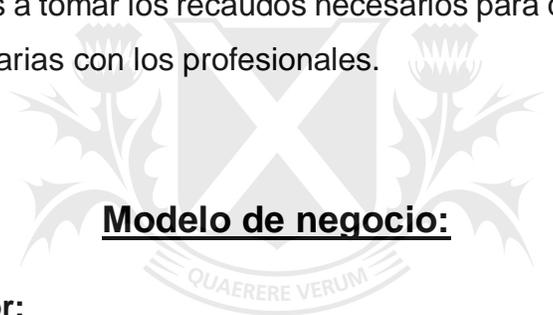
Un tema a considerar en el proyecto son, por un lado, los competidores: *BabyBump Pregnancy*, *Pregnancy/Sprout*, *Peaceful Nursery*, *BabyBag*, *BabyCenter*, entre otros¹⁶. Estas aplicaciones, en su gran mayoría (a excepción de *BabyCenter* por ejemplo) no fueron generadas para concientizar a los usuarios

¹⁵ Bergwall, Travis. "7 reasons students learn better with video" Consultado en: <https://www.linkedin.com/pulse/7-reasons-students-learn-better-video-travis-bergwall> . Fecha de consulta: 05/02/2017

¹⁶ EFFRON, Lauren (14/03/2013). *Pregnant? Use Your SmartPhone: 12 Best Pregnancy Apps*. consultado en: <http://abcnews.go.com/Technology/pregnant-smartphone-12-best-pregnancy-apps/story?id=18713241> Fecha de consulta: 20/11/2016.

sobre la importancia de la etapa de la primera infancia. Es decir, no acompañan e informan a los usuarios sobre cuestiones importantes a la hora de criar a sus hijos. Adicionalmente, muchas no están respaldadas por una entidad confiable en relación a temas de salud. Cabe destacar, que la única app que se encuentra en español es *BabyCenter*.

Por otro lado están los sustitutos incluyen distintos medios en los que se tratan temas de primera infancia como libros y los sitios web. Estos son publicados por entidades como el de la Asociación Argentina de Pediatría o laboratorios. Cabe aclarar que los médicos pediatras no representan una competencia puesto que el objetivo del proyecto no es reemplazarlos. Por el contrario, la plataforma tiene como fin incitar a las familias a tomar los recaudos necesarios para que los niños atiendan a las consultas necesarias con los profesionales.



Modelo de negocio:

1- Propuesta de valor:

Consiste en ofrecer una plataforma online otorgue todas las herramientas necesarias para ayudar a los responsables de la crianza a desarrollar actividades que apalanquen la formación cognitiva de los niños de manera exitosa. Este contenido debe ser lo más didáctico posible y debe llegar en el momento justo para lograr satisfactoriamente los objetivos planteados.

Será a través de una página en Facebook, un *Web Mobile*, un canal en *YouTube* y una app en la que el sujeto responsable debe crear un perfil con la información básica e indispensable para poder personalizar el plan adecuado al niño en cuestión. El sistema notificará a los usuarios de los distintos temas críticos que pueden llegar a haber: alimentación, estimulación, cuidados médicos. En principio, se desarrollará una plataforma que comprenda la etapa de la primera infancia.

2- Segmento de mercado:

El emprendimiento apunta a madres y padres con hijos por nacer. Especialmente a quienes tienen que criar niños por primera vez. Es más complicado para ellos porque están entrando en un mundo nuevo en el que no tienen experiencia. Este segmento está comprendido por la franja poblacional fértil (hoy en día son mayormente los *millennials*).

Como se mencionó previamente, se puede afirmar como consecuencia de la aplicación en práctica de las sugerencias, explicaciones tutoriales, etc disponibles en los diferentes formatos en los que se presentará el contenido, agregará valor tanto a los papás nuevos para transitar ese momento crucial en la vida con mayor seguridad como a jóvenes cuyas capacidades cognitivas podrán desarrollarse plenamente. En suma, se agregaría valor tanto a la sociedad como a los individuos.

Aunque no de manera exclusiva el foco estará puesto en llegar a los jóvenes en situación de pobreza. Por ello la información no solo estará disponible para *smartphones* sino que además será puesta a disposición en otras plataformas que sin dudas les son accesibles (sitio web, página en *Facebook*, canal en *YouTube*). Todo ello se desarrolla con mayor detalle en el capítulo que sigue.

3- Canales:

Los canales principales serán el sitio web y las aplicaciones tanto para *Facebook* como para los *smartphones*. La idea de utilizar una página en *Facebook* surge a causa del alcance que éste logra como medio de comunicación alternativo. En el año 2014, 24 millones de argentinos se encontraban registrados en *Facebook*¹⁷. De éstos, 18 millones de usuarios accedían mediante una plataforma móvil. Cabe aclarar que en ese universo representaban más del 90% de los usuarios que, a su vez, contaban con un tiempo total de uso muy alto con respecto a los otros

¹⁷ Tomoyose, Guillermo. 22/09/2014. "Hay 24 millones de usuarios en Facebook en la Argentina". Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1720530-hay-24-millones-de-usuarios-de-facebook-en-la-argentina> . Fecha de consulta: 28/02/2017

países (posicionados segundos en el ranking mundial de la cantidad de horas por mes usadas en la plataforma). Se puede afirmar que los canales son un punto crítico del proyecto porque para que la información llegue a los usuarios deberá estar el deseo de utilizarla. Por esta razón, se debe realizar un trabajo exhaustivo para capturar la atención de los consumidores y mantenerlos.

Los canales, serán canales propios y directos (ventas de publicidad). También, se requiere de un canal asociado indirecto con tiendas asociadas para los distintos sistemas operativos de los teléfonos móviles Android, Windows e IOS. Se cubrirá tanto evaluación como entrega. A través de estos canales, los consumidores podrán informarse de lo que es la misión, la visión, los valores del proyecto, los beneficios que ofrece, el buscador, el acceso a los contenidos a los que se les ofrece a los clientes.

Las tres principales claves para atraer usuarios de los servicios serían: (a) campaña publicitaria inicial (*on-line*) con mensajes claros; (b) comunidades de consumidores a partir de las redes sociales donde comparten experiencias y (c) contar con plataformas en los medios que utiliza el segmento de clientes al que apuntado (*Facebook, Google Play*).

4- Relaciones con el usuario:

Por las características del servicio que ofrecería, este sería un automatizado. Es un tipo de relación en la que se mezclan procesos automatizados dependiendo de las características de los clientes que se presentan. En este caso, se reconoce al cliente a través de una cuenta y de las características distintivas (como la edad y el sexo) para ofrecer información relacionada a ellos.

Se intentará mantener la relación con el cliente más cercana posible a través de la app a través de la *customización* de los usuarios y de las consultas con especialistas. No obstante, hay que considerar las limitaciones que se dan para lograr esto. Entre ellos, la relación costo-beneficio de ofrecer un servicio cada vez

más personalizado.

5- Fuentes de ingresos:

Se ha optado por tener una plataforma gratuita que genere ingresos mediante la publicidad y el patrocinio. Se ha optado por esto dado que se considera que es el modelo de monetización más alineado a la visión de impacto social que quiere generar este emprendimiento

Por una parte, se analizarán los ingresos por publicidad en el que hay que diferenciar dos situaciones: las plataformas ajenas (*Facebook o YouTube*) y las plataformas online propias (nuestra app o sitio web). En el primer caso, quien quiere beneficiarse con los ingresos por publicidad deberá contactar a dichos sitios web y adquirir los espacios. Luego, deberá conseguir compradores de esos espacios. En el segundo caso, el espacio publicitario será de Cuidado Infantil por lo que se puede vender directamente. Vale aclarar que para recibir ingresos por publicidad se puede trabajar con o sin intermediación. En los primeros años, se ha optado por trabajar con intermediación dado que si bien reducirá la base de ingresos, será de una gran ayuda para vender espacios publicitarios más rápido.

Por otra parte, se considerarán los ingresos por patrocinio que estarán dados por entidades que quieran apoyar el contenido de nuestro proyecto. Ejemplo, una marca de leche para bebés que aparezca en un video en el que se enseña como calentarla.

6- Recursos clave:

Los recursos claves incluyen tres componentes. Sin ellos, el proyecto no podrá funcionar:

(a) En primer lugar, se debe considerar el intangible que generarían los profesionales que crean el contenido y quienes lo pasen a un lenguaje adecuado

para comunicarlo a los usuarios. Esto tiene como objetivo que beneficiarios del servicio y los entes reguladores se sientan a gusto con el contenido. (b) También, será clave la contratación de especialistas en cuanto a la generación de una aplicación y una *Web Mobile* “*user friendly*” debido que serán claves tanto para la excelencia operativa del proyecto como para la creación de contenido innovador y didáctico. (c) Dinero proveniente de la financiación inicial: para el armado del software, los videos, la contratación de consultores en los distintos ejes sobre en los que se basa la *app*, el mantenimiento de las plataformas on-line, entre otras cosas.

7- Actividades clave:

El contacto con el cliente a través de distintos medios en los que para poder adquirir *feedback* y analizarlo. Esta información, servirá para poder obtener y retener usuarios con mayor facilidad. Asimismo, será vital mantener las relaciones cercanas con quienes programarán el software del *web mobile* y de la *app*. En las investigaciones preliminares realizadas sobre la competencia, se ha notado que la mayor cantidad de consumidores que no se sintieron a gusto fue por las fallas en las operaciones. Ya sea en las actualizaciones, en la falta de compatibilidad de los sistemas operativos, entre otras cosas, que conllevan a la pérdida de usuarios. Por consiguiente, se podría decir que la excelencia operacional del grupo programador y de los servidores que prestarán el servicio a la entidad será clave.

Como actividad clave se encuentra el manejo de la promoción. Esta será muy importante para lograr que los potenciales clientes se familiaricen con la propuesta de valor que se planea entregarles. Se deberá transmitir dos mensajes: el rol preponderante de los padres en la vida de sus hijos y el social.

8- Asociaciones claves:

Para ser exitosos creando una plataforma online que intenta hacer hincapié sobre el rol de los padres sobre la vida de sus hijos, será importante asociarse con

distintas entidades cuya actividad principal sea el cuidado de los individuos a temprana edad. Que organizaciones como CONIN o la Sociedad Argentina de Pediatría avalen el proyecto del punto de vista de la calidad del contenido, lograría que el proyecto consiga el respaldo necesario para que los sujetos a los que se apunta utilicen la aplicación con más seguridad. Otro socio clave podrían ser los pediatras en la medida en la que nos recomienden porque ellos cumplen un rol muy importante en el cuidado de la salud de los niños. Se han realizado reuniones con pediatras y un miembro de CONIN que han manifestado su apoyo al proyecto que se espera concretar una vez iniciadas las actividades.

Además de esto, se contratarán dos socios clave para los distintos pilares operativos del emprendimiento: el mantenimiento de la plataforma que hace posible el proyecto y los intermediarios para las ventas de publicidad.

9- Estructura de costos:

En primer lugar, hay que considerar costos para los aspectos legales del proyecto: creación de la entidad adecuada y la patente de la idea.

En segundo lugar, se deben incurrir gastos para crear la aplicación móvil y el sitio web.

En tercer lugar, los gastos relacionados a el/los lugares físicos de trabajo y la compra de los elementos necesarios para operar.

En cuarto lugar, el equipo de creadores de contenido y los gastos necesarios para adaptarlo a contenido audiovisual.

En quinto lugar, se deberán sumar los gastos de las actividades importantes como mantener la aplicación y los servers sobre los que corren los videos.

En sexto lugar, otros costos que son requeridos incluyen el ingreso a tiendas de iOS, Android y Windows.

Finalmente, los costos de las campañas de comunicación, que dependen de la investigación que se llevará a cabo.



Universidad de
San Andrés

II. Metodología:

Como se mencionó a lo largo de la introducción, este trabajo de graduación tiene como objetivo presentar la viabilidad de un caso de negocios. La propuesta es atacar un problema detectado en la República Argentina como es la desinformación de todas las clases sociales en cuestiones de primera infancia. Dicho problema fue identificado a través de la observación directa en el campo y confirmado mediante datos provenientes del Observatorio de la Deuda Infantil publicado por la Universidad Católica Argentina (entre otras fuentes referidas en capítulos anteriores). La propuesta, consiste en generar una plataforma con los contenidos necesarios para poder alcanzar el desarrollo físico y cognitivo óptimo en los niños de primera infancia en general y de poblaciones vulnerables en particular. Para lo cual el proyecto se apalancaría en el uso de la tecnología que cada vez está más difundida en nuestra sociedad especialmente entre los *millennials* (segmento apuntado), según fuentes como La Nación e Infobae.

Una vez definido el problema, fue analizada la oportunidad que se presenta para la propuesta de negocios y de servicio a la comunidad. Para esto, se procedió por recolectar y analizar datos fácticos con el fin de comprender con una mayor profundidad al mercado y a la industria. Dicho entendimiento, sirvió para entender con cuanta profundidad debían llevarse a cabo los análisis de los capítulos posteriores entre los cuales se incluyen marketing, operaciones, sistemas de información, financiación.

Esta investigación continuó por obtener datos de una fuente secundaria conocida como *MarketLine*, una organización que realiza perfiles de compañías e industrias a través de un grupo de analistas. De aquí, se ha realizado un análisis de las cinco fuerzas de la industria propuestas por *Porter* (2008). Adicionalmente, se ha entrevistado a un especialista en monetización de *Apps* de juegos con el fin de

comprender las operaciones internas de la entidad en la que trabaja. Si bien la categoría de *app* no es similar a la nuestra, Nicolás Haberl, el entrevistado, cuenta con una gran experiencia en cuanto a las relaciones con proveedores y usuarios finales. La proyección de los ingresos por publicidad se desarrolló siguiendo las pautas que enunció Nicolás Haberl. Adicionalmente, se utilizaron datos provenientes de especialistas en sponsoreo digital de entidades como Nestlé y Coca-Cola, Sanofi Pasteur, Mimo.

Luego de comprender la industria, se focalizó en entrevistar a médicos. Como se mencionará a lo largo de la investigación, los pediatras son una parte interviniente con mucho peso. Para esto, se ha buscado entrevistar a dos pediatras uno de un hospital privado y otro de un hospital público para comprender cuál sería su postura en el caso que surja una plataforma online similar a la propuesta.

Para finalizar la investigación de campo, se intentó acercarse a los futuros usuarios. Para esto, se enviaron encuestas exploratorias a través de la web con el fin de captar la atención de usuarios que tienen acceso a internet. Esta encuesta fue enviada a grupos de madres primerizas online y a grupos de *WhatsApp* de jardines de infantes en los que atienden niños de todo tipo de clases sociales. La encuesta fue respondida por 217 usuarios de edades correspondientes al segmento de mercado al que apuntado. Vale aclarar que a fines del análisis se quitaron las respuestas de quienes no planeaban tener hijos pronto. Estos datos se han analizado dado que se estima que pueden proporcionar un *insight* importante de los usuarios potenciales.

Complementariamente, se condujeron entrevistas a fondo a cinco usuarios potenciales de la aplicación en las que brindaron sus perspectivas sobre la experiencia del usuario de la *app/sitio* web propuesta y otras cuestiones importantes sobre el servicio.

Una vez realizada la investigación de campo, se trabajó sobre los distintos aspectos que comprenden un plan de negocios:

Marketing: se tomó el modelo de las cuatro “P” propuestas por *Kotler* (2003) que incluyen el producto, precio, plaza y promoción con el fin de generar una estrategia integral en los primeros años de actividad. En esta sección se consideraron los distintos aspectos clave en cada uno de ellos, investigando en profundidad sobre temas pertinentes y complementando con información fáctica proveniente de la investigación de campo.

Operaciones del negocio: se diseñó la estructura organizativa inicial (que probablemente evolucionará con el tiempo) y el modelo de toma de decisiones que fue definido de acuerdo a las competencias de los diferentes integrantes del equipo fundador. Se continuó por explicar cuáles son las funciones que llevará a cabo cada una de las áreas propuestas en la estructura organizacional. Para finalizar, el modelo de operaciones fue comparado con el TQM analizado por *Krajewski* (2012).

En la sección de sistemas de información, se utilizó la sección de operaciones y los conceptos planteados por *Laudon y Laudon* (2012) para tomar en cuenta cuáles serán las necesidades de apoyo en el día a día de la entidad. Para suplir estas necesidades, se consideraron distintas alternativas de mercado de soluciones TPS, entre las que se encuentran Xubio, Tango Gestión y una hoja de cálculo de Google. La elección de la alternativa de registración de operaciones tomo en cuenta el costo de implementación, el tiempo que tomaría implementarlo, las funcionalidades que incluyen. Para nuestro caso, fue determinante tomar en cuenta las implicancias de los costos asociados por encontrarse el emprendimiento en su etapa fundacional.

En el caso del acercamiento a los clientes, se consideró la importancia de contar con un SDK diseñado correctamente por los programadores que diseñarán el sitio web y la app. Los “*Software Development Kits*” pueden ser modificados para generar distintos tipos de reportes.

Temas legales, contables e impositivos: para los temas relacionados a la constitución de un ente organizacional, se consultó con un abogado comercial para apoyar la decisión que tomaran los emprendedores. En el caso de las normas

contables aplicables se ha consultado con los estados contables de entidades del rubro de tecnología y las RTs correspondientes para poder comprender los criterios contables a ser aplicados. Para los temas impositivos se consideraron los impuestos más relevantes consultando con las distintas leyes que los regulan.

Finanzas, costos y presupuestos: se estimaron razonablemente los costos para poder operar durante los primeros años sobre datos prevaletientes en el mercado. Luego, se proyectaron los ingresos de fondos planteando dos escenarios. Teniendo en cuenta las necesidades de inversión, los flujos de fondos provenientes de las operaciones y el aporte que los emprendedores están dispuestos a realizar se exploraron la factibilidad y disponibilidad de alternativas fuentes de financiamiento existentes en el sector público y privado que puedan apoyar proyectos con impacto en la sociedad.

Equipo de trabajo: se consideraron las razones por las que fueron seleccionados los distintos emprendedores. Asimismo, se realizó una breve presentación de cada uno de los miembros del grupo emprendedor.

Plan de implementación y riesgos: se enuncia el plan de implementación del negocio propuesto para mitigar el riesgo de la inversión inicial. Luego, se enuncian otros tipos de riesgos como las condiciones macroeconómicas futuras o las fallas en las operaciones internas.

Finalizado el análisis de todo lo que rodea el plan de negocios, se han realizado conclusiones en base a todos los ejes sobre los que se realizó el trabajo. Se comenzó por plantear cual es el proyecto de negocios para satisfacer la necesidad enunciada al principio de la investigación. Luego, se consideraron las cuestiones relacionadas a los factores externos y a los organizacionales internos de la sociedad para tomar en cuenta una determinación sobre el proyecto que fue planteado a lo largo del trabajo.

III. Análisis del sector:

Como se mencionó en la metodología, a fin de continuar comprendiendo a los potenciales clientes y a los otros *stakeholders* que pueden tener peso en este mercado y esta industria se realizaron distintas investigaciones. Algunas de ellas para obtener datos sobre la industria, sobre la demografía argentina, sobre los sujetos reguladores y sobre los consumidores potenciales:

Un panorama general de la industria:

Se comenzó entrevistando a Nicolás Haberl, graduado de la Universidad de San Andrés y especialista en monetización de Apps. Actualmente trabaja en *Widow Games S.A.* En esta entrevista, el foco estuvo en temas que el grupo emprendedor consideraba importantes:

- Que métodos de control pueden ser utilizados para los negocios digitales. Nicolás utiliza regularmente *SDKs* dado que pueden ser creados y modificados por programadores para distintos fines. Manifiesta que lo más normal es utilizarlos para comprender el comportamiento de los clientes dentro de las plataformas online o como método de control de clicks y de impresiones.
- Conseguir un presupuesto para la *app* y el sitio web: Nicolás afirma que el costo de la *app* rondaría los \$400.000 y tendría que tener un mantenimiento anual de \$120.000. Una *web mobile*, tendría un costo estimado de \$30.000 y un costo anual de mantenimiento de \$10.000. Cabe aclarar que tanto la *app* como el sitio web incluirían los *SDKs* necesarios para analizar los datos de los usuarios.

- Conseguir presupuesto para el servicio de *hosting de la app* y el sitio web: el entrevistado manifiesta el hosting no superaría los 100 dólares al mes para ambas plataformas.
- Profundizar sobre entendimiento sobre las alternativas de modelos de ingresos: el entrevistado afirma que el modelo de monetización que más ingresos genera es *freemium* con *upselling*. Sin embargo, al mismo tiempo coincide con los emprendedores no estaría en línea con el espíritu especialmente de bien común del proyecto incluir estas alternativas de generación de ingresos.
- Dentro de la publicidad online qué tipos de PNT o publicidad no tradicional existe. Explica que la publicidad se puede vender por click o por impresiones. En ambos casos el ingreso termina siendo similar. Su precio depende de distintas razones como la demanda que haya en los distintos espacios publicitarios, el tiempo que la plataforma es utilizada por los usuarios, la cantidad de clicks que generan. Finaliza explicando que hay cuatro tipos de PNT y enuncia su precio cada 1.000 impresiones: a) video *reward*, el que más paga, su base comienza en 2 dólares y su tope es de 3 dólares. b) *Interstitial* videos, pagan a partir de la base de 1 dólar y hasta un tope de 3 dólares, c) Imágenes, arrancan en 0,4 USD y paga hasta 1,2 USD. d) Banners, entre 0,5 y 1 dólar.
- Patente de los códigos de programación y la interfaz de usuario: Recomienda no gastar dinero en esto dado que pequeñas diferencias en el lenguaje de programación o en la interfaz de usuario invalidan el derecho a accionar en contra de quien copió la idea.
- Realizar un *ab testing* requiere muchos recursos, al menos un programador que sepa sobre el tema y no menos de 30 sujetos para probar cada alternativa testeada. Si se puede acceder a todo ello, se podría realizar. No lo recomienda porque implica gastar muchos recursos para validar una idea.
- La curva de adopción de las apps que indica cuántos usuarios retiene el sistema. Las mejores prácticas dicen que alrededor del 15% la gente que

descarga apps de juegos las mantienen más de un mes. Se estima que con las apps de la categoría de *Health and Fitness* supera el 45%.

- El modo de adquirir excelencia operativa en el funcionamiento de las apps. Los errores de funcionamiento se pueden dar por dos cosas: los *Bugs* y los servidores. Los bugs son errores de programación. Estos se pueden prevenir realizando un testeo exhaustivo de la app o contratando entidades cuya especialidad es programar apps. Los errores en los servidores pueden ser prevenidos mediante un FTP o "*File Transfer Protocol*" que a través de un *trigger* chequea el estado de la red automáticamente y la reinicia hasta que vuelva a responder.
- Hay dos modos de vender publicidad: 1. Operando con intermediarios que compran espacios publicitarios a plataformas como *widowgames* y que luego las venden a otras interesadas 2. Operar sin intermediación.
- Los portales de descarga de apps, como *Google Play* o *App Store*, cobran un 30% del valor de venta de los productos que no son gratuitos.

5 Cinco fuerzas de Porter según MarketLine¹⁸:

- **Compradores:** el poder de negociación se ve esencialmente en la habilidad para cambiar en alternativas a un costo muy bajo y que la lealtad hacia la marca no es alta. El mejor modo de retener consumidores es respondiendo a la información que surge de los datos personales y el mejor para adquirir clientes inicialmente es la diferenciación. Además, hay un bajo poder de negociación con quienes adquieren publicidad. (Moderado).
- **Proveedores:** normalmente en la industria, hay una integración dentro de las empresas para poder tener programadores y personal capacitado porque estos son esenciales para poder tener éxito. Asimismo, hay que

¹⁸ Sin firma (2016): "Global Mobile Apps Industry Profile. *Mobile Apps Industry Profile: Global*," Consultado en: <http://web.b.ebscohost.com.eza.udesa.edu.ar/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=75c9347a-7930-4d02-987a-a73e3e74b7e8%40sessionmgr102&hid=124> . Fecha de consulta: 05/07/2017

considerar el hardware y el software que normalmente lo proveen un gran número de entidades por lo que no tienen mucho poder de negociación. En el caso de proveedores de información personal de los usuarios, hay una gran cantidad, a causa de la creciente cantidad de apps y de plataformas online que surgen en el mercado. (moderado)

- **Nuevos entrantes:** el mercado está concentrado en pocas plataformas. *Google, YouTube, Snapchat, Facebook*. No obstante, el bajo costo de cambiar logra que hayan bajas barreras de entrada para otros potenciales proyectos similares al nuestro, así como observamos cierta falta de lealtad hacia las marcas. Lo único que se necesita para generar plataformas son los programadores con conocimientos fuertes en matemática y el hardware además de los especialistas en el tema. Para restringir la cantidad de ingresantes se requiere poner mucha plata en patentamiento o se requiere poner mucho I&D para mejorar el producto. (moderado)
- **Sustitutos:** distribución vía plataformas móviles ha sido disruptiva en el mercado. Esta, actuó como una alternativa a los medios tradicionales que continúan compitiendo contra ellos. (moderado).
- **Rivalidad:** los grandes jugadores son conglomerados (*Facebook, Alphabet Inc*, entre otros). Por la naturaleza del producto que se ofrece, se puede decir que es muy fácil satisfacer la demanda. El mercado es muy fácil de acceder y no hay enormes cantidades de activos fijos sobre los que haya que invertir. Todo esto genera que nuevas plataformas entren en el mercado y que generen contenidos. (moderado).

Resultado de las entrevistas en profundidad con los médicos pediatras:

Javier Gómez, Mater Dei. Pediatra de guardia.

- Considera que la mayoría de los padres encontrarán útil esta app.
- Cree que los padres están poco informados en las cuestiones básicas porque hasta se olvidan de pedir turnos con los médicos de cabecera. Por esta razón llevan a sus hijos a las guardias pediátricas por situaciones que serían fáciles de prevenir y que complica mucho a la organización de los tiempos en los centros asistenciales. En estas situaciones, los pediatras de guardia se sienten abrumados por la cantidad de trabajo que deben realizar.
- Que ocurre mucho que los padres buscan a los médicos que son jefes de pediatría, por lo que hay pocos turnos. Por las razones expuestas le gusta mucho la idea de recordatorios de citas con profesionales de la salud y calendarios de vacunación.
- Que a los médicos en algún punto les resultaría un alivio no tener que explicar cuestiones de estimulación porque quita tiempo a otras cuestiones más inminentes. Esto ayudaría a optimizar sus tiempos.

Carlos Koffman neumólogo infantil, Hospital de Niños Ricardo Gutiérrez:

- Manifiesta que funciones que recuerden a los progenitores sobre citas médicas ayudarían mucho a prevenir problemas en la primera infancia. En el hospital de niños ve muchos casos de insuficiencia de consultas médicas en poblaciones vulnerables. Esto es fundamentalmente porque los padres se olvidan de pedir turnos o cuando se acuerdan de pedirlos tienen al menos un mes de espera.
- Afirma que esquemas para las vacunas y otros tratamientos para enfermedades requieren de mucho orden y conducta por lo que los

encargados de los niños tienden a olvidarse o equivocarse en lo que tienen que hacer. Cualquier apoyo en este sentido sería un importante valor.

- Considera que en cuestiones de alimentación hay muchas posturas, por lo que se debe evitar dar recomendaciones firmes sobre temas alimentarios restringiéndolos exclusivamente a aquellos que no ofrecen dudas.
- También piensa que sería clave difundir sobre temas de seguridad en los hogares. Entre ellos, maneras de prevenir caídas de los niños, accidentes por acceso inadecuado a enchufes o artefactos electrónicos que normalmente no son considerados por los padres primerizos.
- En líneas generales cree que esta plataforma puede ayudar mucho tanto a quienes crían niños por primera vez como aquellos que tienen experiencia haciéndolo. Que ningún pediatra que forme parte del hospital de niños se opondría al uso de la plataforma o *app*. Más aún, considera que sería recomendada en el caso que tenga las funcionalidades que recomendó.

Universidad de
San Andrés

Entrevista en profundidad con un socio organizador de un centro de primera infancia de CONIN:

Adolfo Dolmatzian, uno de los fundadores del centro CONIN de Merlo, otorgó un panorama general sobre los CPI (centro de primera infancia) de todo el país. Estas organizaciones, tienen como objetivo preservar el intelecto cognitivo y físico de los individuos que asisten. Para esto, contratan profesionales de la salud para que asistan a las familias carenciadas. Los profesionales realizan un diagnóstico y arman las historias clínicas de quienes atienden a los centros de primera infancia. El entrevistado aclara que no todos los niños pasan por los mismos cambios fisiológicos por lo que luego de diagnosticar, realizan recomendaciones a sus

madres o padres dependiendo del caso que se esté tratando. Es por esta razón que coincide con que nuestra propuesta sea una guía para quienes cuidan a los niños y no una solución para todos los problemas.

Los CPI de CONIN, que hoy en día superan los 70 en el territorio de la República Argentina utilizan la tecnología como un modo de apoyar el aprendizaje de quienes asisten. Ejemplifica que para estimular a los niños, las madres utilizan aplicaciones en sus teléfonos celulares como *Spotify* para buscar canciones infantiles. Asimismo, considera que el mayor desafío que tienen los centros es lograr que las madres asistan. Manifiesta que ante una mayor distancia entre el centro y el hogar de la familia se complica la retención. En consecuencia, considera que nuestra propuesta puede llegar a complementar muy bien a los CPI.

Adolfo, afirma que lo más importante para el proyecto es informar y enviar un mensaje contundente sobre la importancia de los padres en la vida de sus hijos. Manifiesta que poder transmitir esto correctamente será clave en cuanto a la concientización de la importancia de la etapa llamada primera infancia.

Entrevistas en profundidad a usuarios potenciales de la plataforma o app:

Liliana Cazal (emprendedora textil) y Lorena Espinoza (ama de casa), Bella Vista:

- Consideran que es una buena idea para complementar al pediatra. A veces para encontrar temas de estimulación y no perder el tiempo en buscar en muchos lugares diferentes.
- Le gustaría tener una guía de médicos dentro de la *app* en su teléfono.
- Que les gusta la interfaz de usuario propuesta y que consideran que los videos serán muy útiles para comprender mejor los temas.
- Calendario de vacunas es algo que les ayudaría, no se olvidan del teléfono pero si de la cartilla.

- No están bancarizadas, por lo que consideran que si es paga no la van a utilizar.

María Scigliano y Damián Magán, Beccar:

- María es maestra jardinera y Damián es ingeniero en sistemas. Se especializa en niños con discapacidades. Cuenta que muchos padres y madres de los niños a los que cuida le realizan preguntas sobre cuestiones relacionadas a la primera infancia. Lo que ve es que las mayores de 33 leen y que las menores buscan en google.
- Considera que la interfaz de usuario es de su agrado. Además, considera que los medios escritos son preferidos por sobre los audiovisuales. A diferencia de Damián que considera que un video es el medio más adecuado para hacerlo.
- María ha utilizado apps que están traducidas al español y que al no ser creada por hispano-hablantes no resultan atractivas.
- María considera que se debería reducir la publicidad al mínimo. En el caso de Damián, no es así.
- Algunas funcionalidades propuestas: sería muy bueno enlazar una app con la otra para poder compartir recordatorios entre las parejas; consejos antes de visitar a los especialistas; recomendaciones de médicos y de guarderías dependiendo de las zonas; recomendaciones de productos para que utilicen los bebés.

Mercedes Pestalardo (licenciada en administración de empresas), Luján:

- Considera que una *app* es muy fácil de utilizar.
- El calendario de vacunas sería algo muy útil dentro de la app. Durante la crianza de sus hijos esto fue especialmente complicado de administrar.

Asimismo, ella cree que alertas para recordar las citas con los distintos especialistas de la salud habrían sido una gran ayuda.

- Afirma que los videos son usualmente una gran fuente de conocimientos, especialmente después de largos días de trabajo en los que después de ellos no quiere esforzarse por entender textos complicados.
- La publicidad no es un tema que le incomode. No pagaría por una app para evitar tener publicidad.

Encuesta:

Se realizó una encuesta exploratoria a través de *SurveyMonkey* (Anexo 13). Dicha plataforma permite a los encuestados responder de manera anónima. La idea era tratar de comprender a los sujetos que forman parte del mercado para determinar si el producto sería aceptado (preliminarmente) por el mercado. La encuesta fue compartida a través de *WhatsApp* y *Facebook*. Se eligió esta plataforma porque los usuarios apuntados deben tener acceso a internet.

La encuesta consistió en 12 preguntas *multiple choice* y una pregunta adicional en la que se le permitió a los encuestados desarrollar posibles ideas adicionales que no fueron consideradas por el encuestador. De los datos, se ha filtrado los encuestados que tienen o planean tener hijos en los próximos dos años. De ellos, el 98,79 % sabe que el periodo de la primera infancia es un momento clave para el desarrollo cognitivo de sus hijos. Además, el 55% de ellos considera que tienen conocimientos altos en la etapa de la primera infancia, mientras que el 45% considera que sus conocimientos son básicos o intuitivos.

A continuación, se pueden observar que medios utilizan dichos sujetos para informarse sobre la primera infancia:

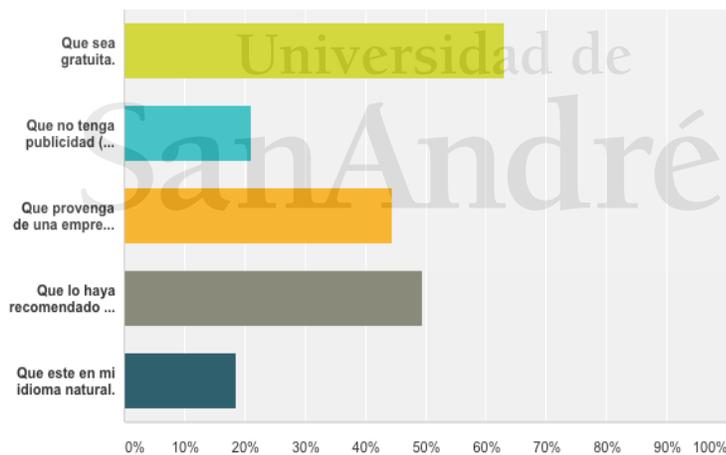
Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Leo un libro.	47,69%	103
▼ Lo consulto con un pediatra.	75,46%	163
▼ Lo consulto en Internet a través de videos.	18,52%	40
▼ Lo consulto en internet a través de medios escritos.	40,74%	88
▼ Consulta con familiares o conocidos.	56,02%	121
▼ Tengo una app en mi Smartphone.	9,26%	20
▼ No me informo.	3,70%	8
▼ Otro (especifique)	10,65%	23
Respuestas		
Total de encuestados: 216		

Estos medios son seleccionados fundamentalmente por dos razones: porque los usuarios consideran que son fáciles de entender (37%) y porque son confiables (81%).

Además, hemos preguntado que han priorizado al buscar una app.

¿Que priorizas al buscar una app? (puede elegir más de una opción)

Respondido: 162 Omitido: 3



Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Que sea gratuita.	62,96%	102
▼ Que no tenga publicidad (y estoy dispuesto/a a pagarlo).	20,99%	34
▼ Que provenga de una empresa u organización reconocida.	44,44%	72
▼ Que lo haya recomendado un conocido.	49,38%	80
▼ Que este en mi idioma natural.	18,52%	30
Total de encuestados: 162		

Se ha preguntado a los encuestados si utilizarían una plataforma para informarse en cuestiones de primera infancia. El 80,98% manifiesta que utilizarían regularmente una *app* o sitio web como la que se pretende ofrecer para hacer un seguimiento de los cuidados en la etapa de la primera infancia.

En la encuesta, se ha preguntado sobre qué es lo que los usuarios consideran que no puede faltar en dicha plataforma. Esta pregunta contó con una opción en la que se podía agregar opciones distintas creadas por los encuestadores. Algunas de las respuestas fueron:

- Calendario de vacunas.
- Seguimiento de peso, estatura y otros.
- Consejos diarios.
- Pautas de alarma.
- Recomendaciones profesionales por zona.

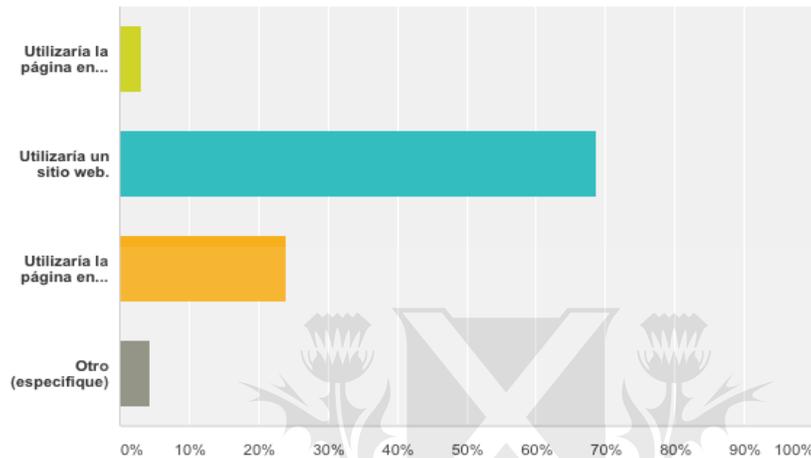
Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Videos explicativos.	39,75% 64
▼ Recordatorios de citas con médicos y otros acontecimientos importantes.	55,28% 89
▼ Contenido adaptado al público argentino.	38,51% 62
▼ Opción para compartir en redes sociales.	7,45% 12
▼ Aval de la Sociedad Argentina de Pediatría o similares.	67,08% 108
▼ Textos explicativos que desarrollen sobre los temas clave.	62,11% 100
▼ Poder armar un video con el desarrollo de tu hijo.	7,45% 12
▼ Una línea de tiempo con conversor de periodos (bimestres a trimestres semanas).	20,50% 33
▼ Que los temas de estimulación alimentación y cuidados médicos estén separados claramente.	49,69% 80
▼ Otro (especifique)	4,97% 8

Una pregunta que resultaba de interés es que plataforma para el proyecto utilizarían los usuarios en el caso que no sea una *app*. El interés es fundamentalmente porque el costo de crear una *app* es relativamente elevado en

comparación al de un sitio web con *responsive web design* o al del uso de las redes sociales:

Si no fuera una app, utilizarías un sitio web, una página en youtube o una página en Facebook?

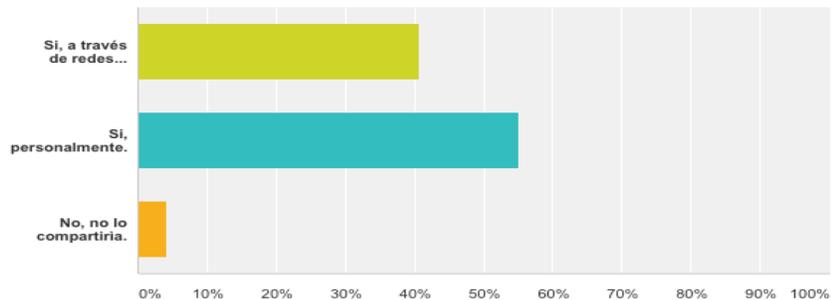
Respondido: 163 Omitido: 2



Se preguntó a los encuestados si compartirían la plataforma con sus conocidos para intentar presupuestar con mayor precisión cuánto dinero debe invertirse en espacios publicitarios:

¿Compartirías la plataforma a conocidos en el caso que te resulte útil?

Respondido: 165 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Si, a través de redes sociales.	40,61% 67
Si, personalmente.	55,15% 91
No, no lo compartiría.	4,24% 7
Total	165

Como se mencionó previamente, para finalizar la encuesta, se ha realizado una pregunta abierta en la que se le permitió a los encuestados desarrollar sobre temas que no fueron considerados por el encuestador. Entre las respuestas se han seleccionado:

- “Si la app incluye juegos y actividades relacionadas a la estipulación temprana sería genial”
- “El período de la infancia al cual hacen referencia clave. La correcta información es indispensable. Por ende Internet no es un lugar indicado para asesorarse si no se conocen realmente las fuentes. Considero que más allá de la información que abunda, la consulta con el Pediatra cara a cara sigue siendo la primera opción....el resto viene después, sin desconocer que hoy por hoy a veces las distancias y los tiempos apremian, y a veces un buen dato sacado de una plataforma confiable puede ser de mucha utilidad.”
- “Suerte! Ojala la armen! Tengo la app de semanas magicas y es muy util pero lejana a la argentina!”
- “Estaría bueno por ejemplo que haya recomendaciones de profesionales según la zona en las que estás! También oferta de talleres o grupos, o cualquier actividad que se haga en comunidad para madres y bebés! Y que haya un sistema para puntuar profesionales/ actividades! Suerte”

Universidad de
San Andrés

IV. Plan de Marketing:

Servicio:

La idea nació frente a una necesidad insatisfecha que se detectó en el mercado argentino. Como se mencionó previamente la propuesta consiste, esencialmente, en comunicar de una manera innovadora cuestiones clave para la salud de los niños en su primera infancia. Para comunicar eficientemente la información a los usuarios, se debe considerar dos aspectos importantes: la correcta elección de una interfaz de usuario (el diseño del canal por el que se comunica) y el formato y la calidad del contenido (facilidad de acceso y la comprensión de los usuarios).

Tal como se expuso en los capítulos anteriores, en forma concomitante con el armado del prototipo de la app y del sitio web, se realizaron entrevistas a profundidad y encuestas masivas a sujetos interesados para conocer su visión del producto propuesto.

La mayoría de los usuarios han concluido que la interfaz de usuario propuesta mediante el prototipo es muy fácil de utilizar y les resulta agradable. En estos procedimientos de validación, se pudo notar que ciertas funcionalidades no podían faltar, entre ellas:

- Videos explicativos.
- Recordatorios de citas con profesionales de la salud.
- Contenido adaptado al público argentino.
- Avalado por una sociedad relacionada al ámbito de la salud.
- Textos explicativos para profundizar sobre temas claves.
- Abordaje integral claramente separado por capítulo (alimentación, estimulación y cuidados médicos).

A continuación se adjunta un listado de otros que fueron sugeridos en las encuestas masivas y luego fueron validadas en las entrevistas en profundidad:

- Calendario de vacunación.
- Línea de tiempo con conversiones.
- Consejos diarios.
- Listado de guarderías y proveedores por zonas.

Cabe aclarar que a distintas etapas habrán distintos productos para ofrecer:

Producto mínimo viable o MVP:

En esta etapa, las plataformas de difusión incluirán únicamente un sitio web y redes sociales. En ambos casos, el contenido será actualizado al menos dos veces por semana. Si bien el objetivo final es que haya todos los días un consejo, el plan de implementación para mitigar los riesgos (Capítulo VIII) no nos permite armar todo el contenido en el primer año. El plan es que luego de un año de funcionamiento, la información se pueda ordenar en una *app* y que tenga un mensaje guiado por una línea de tiempo (de forma tal de ordenar los eventos relevantes para la salud de cada niño). Un tema importante del *MVP* sería que contenga todos los componentes que los usuarios potenciales encuestado han manifestado como claves para la plataforma.

Tier 1 y Tier 2 (años siguientes al primer año de operaciones):

El tier 1 comenzaría cuando se decida lanzar la aplicación. Este, estará al alcance de todos los usuarios que quieran descargarla. Ya con más de 150 elementos de contenido armados al final del segundo año, se aspira a que, ya sea por un consejo o por un recordatorio de citas con los profesionales de la salud, los usuarios utilicen todos los días la *app*. La elección del número de elementos de contenido fue decidida por los responsables del área de producción (al menos un video por semana).

A continuación, se presenta una idea general de la interfaz de usuario que se quiere lograr para el sitio web y la *app*. El servicio comienza en una pantalla de

inicio (Fig. 1), en la que el usuario deberá iniciar sesión con su e-mail y contraseña o, en su defecto, con su cuenta de *Facebook*. En el caso de no contar con una cuenta, se deberán registrar generando un usuario nuevo con su e-mail, contraseña y nombre.

Una vez iniciada la sesión con el usuario registrado, el usuario deberá completar los datos personales del niño a seguir con el sistema de Cuidado Infantil. Esta pantalla (Fig. 2), preguntará la fecha de parto o la fecha probable de parto, según corresponda, el sexo y el nombre.



Figura n°1

Figura n°2

Una vez finalizada la registración del usuario y del niño cuyo seguimiento se desea a realizar, se procederá a la pantalla de inicio (Fig. 3). En esta, se pueden notar los tres ejes seleccionados para lograr un abordaje integral del proyecto. Los tres ejes son: nutrición, estimulación y cuidados médicos. También, se puede observar la línea de tiempo que podrá configurarse para ser en semanas expresadas en bimestres, trimestres, el ícono para compartir en redes sociales (para una difusión económica y veloz de la plataforma), el botón de favorito (utilizado para guardar las cosas que la gente quiere ver nuevamente), el botón de compartir opinión.



Figura n°3

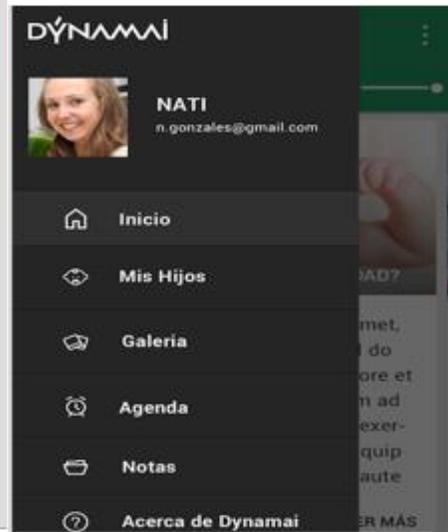


Figura n°4

En la zona superior de la figura 3, se pueden notar diferentes opciones: los datos del niño al que se le está realizando el seguimiento (eje central), la selección del hijo a realizar el seguimiento (ángulo superior derecho) y el acceso al menú de opciones (ángulo superior izquierdo). Los íconos llevan a pantallas distintas en las que se encuentran diferentes opciones:

En la Fig. 4, se puede observar la pantalla de opciones. En primer lugar, está la pantalla la configuración de cuenta en la que se manejan las cuestiones relacionadas al e-mail, el usuario, la foto. En segundo lugar, está la opción llamada “inicio” que lleva a la pantalla de inicio (Fig. 3). En tercer lugar, se encuentra la opción “mis hijos” en la que se pueden agregar y cambiar datos de los niños. En cuarto lugar, aparece la galería que sirve para guardar fotos, videos (función que será utilizada para realizar videos del embarazo y los primeros días de vida). En quinto lugar, figura la “agenda” en la que se podrá agendar distintas cuestiones como la visita al consultorio del médico especialista.

La figura 5, muestra la pantalla de selección del individuo a realizar un seguimiento. La figura 6 lleva a la información específica del niño al que se le realizaría un seguimiento



Figura n°5



Figura n°6

Modelo de Ingresos (precio):

Teniendo en cuenta el enorme beneficio social que tanto la página en Facebook, el sitio web y la app tendrán para la población target especialmente aquella en condiciones de vulnerabilidad, es que los fundadores decidieron que la mejor forma de monetizar el desarrollo no es a través de los usuarios (beneficiarios del servicio) sino de publicidad.

Se ha consultado a los sujetos encuestados en la investigación de campo sobre las distintas alternativas de pago de la app. El 65% de los sujetos considera que lo más importante es que sea gratuita y el 21% considera que la app debe ser *freemium* con *ads*. Dado que el desafío principal es llegar a los segmentos de la población de bajos ingresos, se consideró que la mejor manera de monetizar el proyecto es mediante la publicidad. No obstante, para hablar de precio, se diferencian las siguientes etapas de implementación propuestas:

- En la etapa de MVP habrían dos fuentes de transmisión del contenido: por un lado, las redes sociales como YouTube, Facebook. Se puede decir que será gratuito y que la fuente de ingresos serán los sponsors y la publicidad

que ofrecen los distintos sitios web. Por otra parte, estaría el sitio web que sería gratuito para todos los usuarios. Al igual que en los otros casos, la fuente de ingresos será la publicidad y los sponsors. En ambos casos, la publicidad será manejada por Etienne Budes de Guebriant de la empresa Adnetwork Adcolony quién realizaría pagos mensualmente y su valor estimado rondaría entre 0,5 y 1 dólares por cada 1.000 impresiones de publicidad en banners y entre 1 y 2 dólares cada 1.000 impresiones en interstitial videos. Los sponsors serán manejados directamente por nuestra organización.

- Tier 1: La app va a ser gratuita con publicidad. No se aplicarán los sistemas de ingresos de Freemium con publicidad o upselling dado que tanto el grupo emprendedor como los potenciales usuarios consideran la plataforma debe ser gratuita a causa del impacto social potencial que puede tener. Por lo tanto, la fuente de ingresos será, al igual que en el MVP, la publicidad y los sponsors.

Plaza (canales de distribución del contenido):

El servicio se va a brindar de forma online. Como se mencionó previamente, el objetivo final de la plataforma será encontrarse en 3 espacios: una app, un sitio web y en las redes sociales. La razón por, la cual se utilizarán estas tres plataformas es para cumplir con el impacto social que pretende tener este proyecto. Como se explicó en la investigación de mercado y de la industria, al año 2015 el 55% del segmento apuntado tiene un *smartphone*. De estos, no todos cuentan con uno lo suficientemente avanzado como para correr una *app*. Es por esta razón que surge la idea de lanzar la plataforma en otros medios como una página en *Facebook* y un sitio web para luego crear la *app*.

Vale aclarar que el 80% del segmento apuntado accede a internet mediante otras plataformas que no son *smartphones*. De estos, el 96% está registrado en *Facebook* y son el segundo país en el mundo con mayor tiempo de uso de ella. Se

puede afirmar que resultaría una buena idea estar presentes en dicha plataforma. Asimismo, surge la idea de lanzar un sitio web, votado por el 68,9% de los encuestados como la alternativa que utilizarían si no fuera una app. Esta plataforma, además, permitirá tener más control sobre el software que Facebook para generar líneas de tiempo y usuarios entre otras cosas. En la sección de Riesgos e Implementación (Capítulo VIII), se procederá a explicar la manera en la que se llevará a cabo la el desarrollo de las distintas plataformas.

Página web:

Será clave que esta plataforma sea compatible con todos los browsers y los sistemas operativos de todos los teléfonos (IOS, Android, etc). Para lograr que el sitio web sea compatible con los distintos softwares, será necesario tener un “*responsive web design*”¹⁹ o *diseño web adaptativo*. De este modo, la página web que se podrá ver en una laptop, una tableta, un *smartphone*. En términos generales, se adapta al tamaño de la pantalla a las distintas resoluciones de las plataformas en las que se accede. Con esta modalidad de programación, se puede ahorrar tiempo de desarrollo y dinero ya que no se debe generar un sitio web para cada plataforma. De esta manera, se logrará simplificar la gestión de los sitios web a través de los hypertext links.

App móvil:

En principio, se considera que las notificaciones serán más efectivas si los padres tienen una alerta en el teléfono que les recuerde sobre eventos importantes. En otras palabras, será más efectivo si las funciones de calendario, alarmas, notas y otros están integrados al sistema operativo del teléfono. De esta manera, la

¹⁹ Sin firma, 02/07/2013, Responsive Web Design. 7 ventajas para tu negocio online. Consultado en <https://www.lancetalent.com/blog/responsive-web-design-7-ventajas-para-tu-negocio-online/>, Fecha de consulta: 20/07/2017

experiencia del usuario va a ser más amena utilizando una *app* que en el resto de las plataformas.

Las redes sociales:

En la investigación de campo (encuesta exploratoria), se ha consultado a los potenciales usuarios que medios consideran indispensables para la difusión de los temas de primera infancia. El 28,9% de los encuestados considera que *Facebook* es la otra plataforma sobre la cual accederán para informarse. De este modo, se confirmó lo importante que esta red social es para los usuarios argentinos.

Es importante aclarar que si bien se comenzará utilizando *Facebook*, esta no será la única red social que será tomada en cuenta por el grupo emprendedor. Ante el crecimiento de la red social *Instagram* es una obligación por parte del departamento comercial tomarla en cuenta para el futuro. Se intentará adaptar el contenido para que funcione correctamente también en dicha red.

Promoción.

El mensaje que se pretende enviar a los futuros usuarios contendrá dos partes: el mensaje social y el ser buenos padres.

El primero tiene un mensaje más abarcativo y el otro sería uno más personalizado e individual. Resultará clave transmitir un mensaje claro y contundente. Las campañas de publicitarias se llevarán a cabo casi exclusivamente a través del marketing digital. La razón por la que se realizará de este modo es porque es económico y los usuarios apuntados son nativos digitales por lo que tienen mucha familiaridad con el internet y las redes sociales.

Para llevar a cabo las campañas publicitarias correctamente, se debe optimizar el posicionamiento SEO y el SEM en los distintos buscadores (Palacios, 2014)²⁰. El primero, “*search engine optimization*”, aumenta la visibilidad de la página web a partir de la generación de contenido, el software, la interfaz de usuario. El segundo, “*search engine marketing*”, trata de un concepto más abarcativo y puede incluir al primero. Se refiere a las acciones realizadas para optimizar los buscadores a través del manejo de los *adwords* en las distintas plataformas. Incluye los resultados pagos usando los *ads* y los resultados orgánicos. La idea sería comenzar utilizando *Google* y *Facebook*. Estas plataformas, venden espacios publicitarios a quienes quieran contratar al servicio.

Como se mencionó previamente, los canales por donde se publicitaría al inicio son *Google* y *Facebook*. El segundo, permite apuntar a segmentos específicos de población al momento de exponer nuestra publicidad. Cuando se compran *ads*, se puede seleccionar las edades, los intereses, las locaciones geográficas. Por ejemplo, si es la intención llegar a un grupo de gente próximo a tener hijos se debe apuntar a un segmento con las edades adecuadas (entre los 17 y los 37 años) y los gustos correspondientes como por ejemplo páginas de madres y padres primerizos, ropa para bebés, entre otros. Este tipo de publicidad es mejor cuando los usuarios no están buscando en específico un sitio web o plataformas similares a Cuidado Infantil. Esto es porque *Facebook* permite conseguir que páginas, publicaciones y *landing pages* sean visibles para los usuarios en su página de inicio. De este modo no deben buscar específicamente cuestiones de cuidado maternal para que estas lleguen a los usuarios.

Google, es una herramienta utilizada para buscar palabras específicas en el buscador. Dicho de otro modo, no se pueden imponer sugerencias fuera

²⁰ Palacios, Manuel Alejandro, 11/2014; “Las principales claves del Marketing Digital para startups” Consultado en: <http://www.manuelalejandros.com/wp-content/uploads/2014/11/Las-principales-claves-del-Marketing-Digital-para-startups.pdf>, Fecha de consulta: 20/05/2017

de lo que los usuarios están buscando. En el caso que el segmento busque algo similar a cuidado infantil, la forma de conseguir resultados positivos es mediante la elección palabras clave (*keywords*) positivas y negativas. Un ejemplo de *keyword* positiva para el emprendimiento sería “cuidados” cuando está relacionada a embarazo y bebés, mientras que un ejemplo de *keyword* negativa podría ser “prevención”. Configurando dichas palabras clave, el sitio web figuraría en la zona superior del buscador (los resultados pagos). Si no se pagase por publicidad, el sitio web figuraría en los resultados orgánicos. Como en el caso de *Facebook*, *Google* tiene la posibilidad de seleccionar locación geográfica y horario para hacer funcionar los *adwords*.

Considerando lo enunciado anteriormente, lo más eficiente para conseguir clientes nuevos es comenzar a operar con *Facebook ads*. Fundamentalmente porque los usuarios en la etapa inicial desconocerán la existencia del proyecto. Luego de las primeras instancias, sería importante utilizar *Google*.

Para optimizar el uso de los *Adwords* se deben analizar los datos provenientes de *Google Analytics* y de *Facebook Analytics*. Dichas herramientas permiten comprender cuáles de las campañas publicitarias fueron más eficientes con el fin de no gastar innecesariamente en publicidad. Realizando *Quality Scores* para ver la efectividad de las *keywords* (*Google*) o de las páginas seleccionadas (*Facebook*) para los segmentar a los usuarios. Se profundizará sobre quien será el encargado de esta función en la sección de operaciones (capítulo IV).

Otro aspecto relevante de la promoción será la opción que tendrán los usuarios para compartir contenido. Como se pudo confirmar en las encuestas, alrededor del 40% de los usuarios compartirán dicha plataforma a través de las redes sociales. La posibilidad de que los usuarios lo compartan ayudará a implementar una estrategia de comunicación no tradicional, lo que servirá para lograr una difusión más rápida, económica y efectiva.

Vale aclarar que a causa del impacto social que tiene este proyecto, se puede conseguir espacios publicitarios gratuitos con fundaciones y líderes de opinión. Algunos de estos ejemplos de estas fundaciones incluyen a la fundación crecer sanos en casa y en la escuela y FUNCEI. Dichas organizaciones pueden conseguir que *influencers* participen sin remuneración alguna en las campañas publicitarias.



V. Operaciones del negocio:

Las oficinas de la entidad estarán ubicadas en Av. Rivadavia 882, CABA. Se seleccionó este espacio porque la Fundación Horizonte de Máxima lo ha ofrecido al grupo emprendedor de manera gratuita dado el impacto social que planea tener el proyecto. Dichas oficinas cuentan con 145 metros cuadrados, WIFI, Aire acondicionado, impresoras, mesas de trabajo, cocina, baño, entre otras cosas. Tanto el domicilio fiscal como el domicilio legal se encontrarán en esta dirección. Cabe aclarar que los emprendedores tendrán la opción de trabajar remotamente desde sus hogares siempre y cuando la actividad a realizarse lo permita.

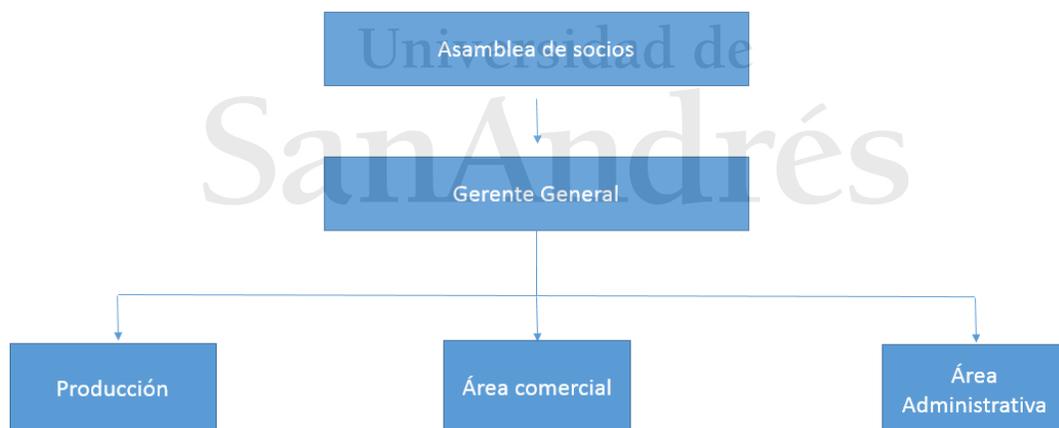
Para comprender las operaciones internas del negocio, se debe tomar en cuenta las distintas áreas en las que se divide la entidad su capacidad para tomar decisiones. Las áreas de la que forman la entidad irían cambiando a lo largo de los años dependiendo de las necesidades organizacionales.

Sin perjuicio de ellos, los fundadores entienden que deben discernir entre tres tipos de cuestiones y que deben implantar procesos en las decisiones que impliquen:

- **Estratégicas:** refieren a las determinaciones que se toman pensando en la dirección hacia la que se moverá la organización en el largo plazo. Para estas decisiones se requiere planeamiento, creatividad y análisis a causa de la vasta incertidumbre del período para el que se proyecta. Verbigracia: la elección del modelo de negocios, la identificación de los KPI para medir el desempeño de la organización o el plan de implementación. Por su importancia en el futuro de la entidad, se tomarán en conjunto entre el gerente general y de los gerentes encargados de cada área.

- **Tácticas:** son decisiones que buscan alinear la estrategia de la organización y su implementación en el mediano plazo. En el caso de nuestra sociedad, serán tomadas por los responsables de cada una de las áreas que corresponde. Todas estas decisiones deben ser conversadas y aprobadas por el gerente general.
- **Operativas:** despliegan los planes tácticos de las áreas de la organización. Ejecutan tareas establecidas siguiendo reglas y procedimientos con el fin de optimizar recursos. Las decisiones serán tomadas por quienes sean responsables de ejecutar las distintas funciones.

A modo de diferenciar el tipo de operaciones, se separarán las actividades en departamentos. En principio existirían 3 áreas, cada una de ellas con un responsable directo. El Gerente General y responsable del área comercial será Fermín Berro. El gerente del área administrativa será Federico González Abad. El gerente del área de producción será Lucas Balbianni.



Organigrama esperado de la entidad en los primeros años de operaciones. Fuente: generación propia.

El área de producción:

Este departamento estará liderado por Lucas Balbianni y se dividirá en uno que recolecte información sobre cuáles son las mejores prácticas a la hora de

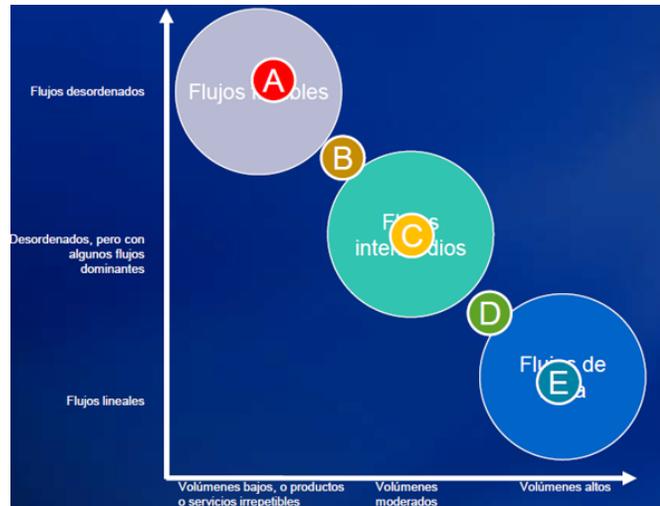
criar a un niño y el otro que se va a encargar de que traducir el contenido a un lenguaje cotidiano.

En primer lugar, tenemos las funciones del que consigue la información sobre cuáles son las mejores prácticas a la hora de criar un individuo en los primeros mil días de su vida. El equipo va a estar compuesto por un pediatra (José Fernández) y por una psicóloga (Victoria Tausch). Dentro de este departamento, en cuanto a lo que concierne a la creación de contenido, siempre va a haber un preparador y un revisador de la tarea. Es decir que si Victoria genera contenido relacionada a la estimulación temprana con contenidos musicales, José será el encargado de revisarlo antes de pasarlo al área que transforma el contenido y viceversa.

El segundo departamento, estará encargado de la transformación de este contenido académico a uno más ameno y entendible para la media poblacional. Esta función la llevará a cabo Lucas Balbiani, licenciado en comunicación audiovisual, quien considera que lo más importante para transmitir la información de manera efectiva es estandarizar un formato. Para lo cual, será clave encontrar los formatos ideales para organizar el contenido de manera tal que haya una introducción, un desenlace y un cierre estandarizado. En consecuencia, este orden de la información evitará que se complique u obstaculice el mensaje que se quiera transmitir.

En el caso del contenido audiovisual se filmará tanto a José como a Victoria informando sobre temas pertinentes a la primera infancia. Antes de subirlo a las plataformas correspondientes, este deberá ser revisado por Fermín y por Federico. Si bien ellos no cuentan con una experiencia en relación a los temas de primera infancia, ellos pueden ponerse del lado del consumidor final de un modo más fácil que Victoria, José y Lucas. La revisión del contenido ocurrirá también para los textos, las infografías y los esquemas de vacunación.

El servicio que a ofrecer se producirá en volúmenes bajos dado que los resultados serían irrepetibles. Las únicas razones por las que el contenido se repetiría es si se presenta la chance de una expansión internacional y se debe adjuntarlo en otra plataforma online. En el cuadro de modelos productivos la organización se encontraría en



Estrategias de Producción. Fuente: material de clases de la materia Gestión de las Operaciones (2014). Universidad de San Andrés.

“A” por lo que el manejo de los tiempos será clave. Así como en algunos contenidos el tiempo de desarrollo será muy bajo, en otros tomará más tiempo.

Área comercial:

Esta área, estará liderada por el socio emprendedor y gerente general Fermín Berro quien se va a encargar de las ventas, el manejo de las relaciones con proveedores y el marketing.

Deberá trabajar en conjunto con *Adnetwork Adcolony* para negociar la venta de espacios publicitarios. *Adnetwork Adcolony* será un socio clave en la creación de valor del emprendimiento ya que funcionará como intermediario entre la sociedad y quienes quieran adquirir espacios publicitarios. Ellos manejarán la publicidad de del sitio web y la adquisición de espacios publicitarios en otras plataformas como *YouTube* o *Facebook* en las que Cuidado Infantil se encuentre presente. En el caso que haya ingresos por sponsors, se deberá encargar de negociar directamente con los sponsors las cuestiones referidas al monto, al plazo de pago y a otras cuestiones contractuales.

Asimismo, el área deberá encargarse de las decisiones operativas y tácticas en cuanto a las cuatro “P” citadas en el capítulo III. Ejemplos: Si es necesario aumentar o disminuir el presupuesto de publicidad, si se deben realizar cambios en

el producto, cambiar la estrategia de manejo de las redes sociales como Facebook o YouTube. Para tomar decisiones tácticas, será necesario realizar benchmarking con los sustitutos y los competidores (*Ovia*, *BabyCenter*, Nestlé, Madres primerizas en Facebook). Además, deberá generar e incentivar un espacio colaborativo entre los usuarios para la generación de valor en el que los usuarios estén incentivados para realizar sugerencias sobre la mejora del contenido. También, será clave realizar análisis sobre los datos que proveerán *Google* y *Facebook Analytics* así como los *SDK* que tendrán tanto la app como el sitio web. Tanto los datos provenientes de los *SDK* como de *Analytics* de *Google* o *Facebook* servirán para poder comprender el comportamiento del consumidor en las distintas plataformas. De este modo, se pueden encontrar patrones en el comportamiento de los usuarios en campañas de publicidad, funcionalidades, contenidos, entre otras cosas. Con estas herramientas, se puede adquirir un acercamiento al usuario a través de un departamento de producción informado sobre las necesidades reales del segmento de mercado.

Las relaciones con los proveedores serán un tema clave que deberá manejar este departamento. Como se ha demostrado en la introducción, los errores de los sistemas que sostienen la plataforma online pueden resultar en un desastre para la cartera de clientes del proyecto. Dado que la sociedad no generará las plataformas sobre las que se cargará el contenido, un proveedor se encargará del desarrollo de *front end* (diseño de interfaz de usuario) y *back end* (bases de datos y plantillas de servidor). Como se mencionó en la investigación de campo, para que funcione la plataforma, se requerirá un server que cuente con un protocolo de red de FTP o "*File Transfer Protocol*". Se puede notar que para ser exitosos, la selección de proveedores es clave.

Área administrativa:

Esta área va a ser liderada por Federico González Abad. Sus funciones serán: el planeamiento en cuanto a la producción de contenido y el manejo de los vencimientos contables e impositivos.

En el caso del planeamiento de la producción de contenido, Federico tendrá que recordar al equipo los plazos estipulados. Esto será muy importante para proyectar consistencia a la hora de enviar contenido, especialmente si se quiere que los usuarios vean a la organización como una entidad confiable. Adicionalmente, deberá estar activo y consultar las necesidades que tiene el área de producción en cuanto a la compra de software, hardware u otros elementos como mamaderas.

Otra función clave será encargarse de que la parte impositiva y de contabilidad esté siempre al día y que estén correctamente registradas de acuerdo a las normas regulatorias.

Por un lado, la parte impositiva será planificada a principio de los ejercicios fiscales. Para esto, se comenzará buscando el calendario de vencimiento de declaraciones juradas de los distintos impuestos en Errepar. Luego, se usará una herramienta como Asana o *Google Calendar* para que envíe recordatorios automáticos en el escritorio del encargado una semana antes de la fecha.

Por otro lado, la contabilidad será llevada a cabo con un *Google Spreadsheet* armado en base a una solución de OSS que permite cargar asientos, referenciar archivos de facturas y armar los 4 estados contables. Durante este período, se evaluará la cantidad de transacciones realizadas y la escala el negocio para implementar una solución que se pueda integrar y que permita escalar.

Algunas consideraciones:

Los departamentos deberán trabajar en conjunto para administrar las operaciones eficientemente para que en la cadena de valor para satisfacer la demanda de los clientes.

Será clave manejar correctamente las relaciones con los usuarios y los proveedores. Además, un tema clave va a ser el manejo de los tiempos de entrega y la calidad del contenido (que sean fáciles de comprender y consistentes con el mensaje a ofrecer). Como consecuencia, la clave de este proyecto va a ser el

contacto con el cliente quien será visto como socio para la creación de valor. Si ellos están involucrados y proveerán *feedback* que sería utilizado para poder alcanzar la calidad esperada para poder liderar el mercado en Argentina. Para tener un modelo de producción que pondere a los usuarios como el centro del negocio, se deberán crear KPI que ayuden a medir la satisfacción con los contenidos y nuestra capacidad de respuesta frente a las sugerencias o requerimientos de los usuarios. De esta manera, se puede evitar que los emprendedores se enamoren del servicio tal como se pensaron en abstracto y, en consecuencia, brindar un mejor servicio a los usuarios.

En este afán por involucrar a los usuarios y a los empleados en una misión de mejora continua, el modelo de producción, sería similar a un “*Total Quality Management*” o *TQM* como el analizado por (Krajewski 2008) puesto que es una filosofía que hace hincapié en tres pilares para alcanzar el desempeño y la calidad en los procesos. En primer lugar, para alcanzar satisfacción del cliente, la organización utilizaría distintos KPIs para medir y mejorarla haciendo énfasis en las áreas de mejora. En segundo lugar, los fundadores son plenamente conscientes que están haciendo algo importante para la sociedad y, que por lo tanto, debe ejecutarse con excelencia. Para esto, se debe tener círculos de calidad dentro de los equipos en los que se incentive a proponer soluciones diferentes para el *feedback* negativo. En tercer lugar, impondrán prácticas que favorezcan el mejoramiento continuo realizando benchmarking con otras sociedades buscando ponerse en el lugar de los usuarios finales para anticipar a necesidades futuras.

En el primer año el contenido será cargado en el *web mobile* (una plataforma web compatible con los exploradores de tabletas, *smartphones* y *laptops*) a causa de que su interfaz se adapta a las pantallas de los distintos dispositivos. Para cargar el contenido en el *web mobile*, no se requiere de un *know how* específico a causa de que el programador de dicha plataforma generará una interfaz de fácil uso para los emprendedores. Los videos estarán hosteados en el servidor de *YouTube*. Cabe destacar que esto es tanto como un modo de abaratar costos como para conseguir otros medios de difusión.

Sistemas de Información:

Un sistema de información es un conjunto interrelacionado de componentes que involucran personas, procesos, tecnología de información y pautas de control para capturar, registrar y procesar datos (Laudon 2012).

La organización, necesitará generar un sistema de información porque al tener registradas las operaciones reanudará en beneficio de una mejor producción y más acertada la toma de decisiones. Como se planteó a lo largo del trabajo, la idea de la entidad es la de mejora continua, por lo que el análisis de la información es clave para poder mejorar. Esto es dado que no se puede controlar lo que no está registrado y no se puede mejorar lo que no se puede controlar. Los procesos, las personas y las pautas de control fueron citados previamente, por lo que únicamente se analizará lo que concierne al IT del proyecto. Por un lado, la entidad debe contar con un *TPS* o "*transaction processing system*" que registre todas las transacciones y, por el otro lado, un sistema que soporte el manejo de las relaciones con los clientes.

Se comenzará por el *TPS*. Este será clave ya que permitirá registrar las transacciones correspondientes a las compras, ventas, cobros y pagos de la entidad. Para comprender las decisiones que se tomaron sobre los sistemas de información se enunciarán algunas de las diferentes soluciones para registrar las transacciones de la entidad que hay en el mercado. De todas diferentes alternativas, se redujo la lista a tres Xubio, Tango Gestión y una solución armada con hojas de cálculo de *Google*. Todas son soluciones tienen la opción de ser en línea por lo que permiten que se trabaje remotamente y de a más de un ordenador simultáneamente.

- Xubio tiene tres planes²¹ (Anexos 9 y 10). De ellos, se elegiría el plan Premium dado que permite cargar hasta 1.000 facturas de compras, integrar el software a la página de AFIP para emitir factura electrónica, tener más de 5 usuarios conectados simultáneamente, armar

²¹ Fuente: <https://xubio.com/precios>

presupuestos y calcular los impuestos principales automáticamente. Esta solución, permite migrar los datos de otros sistemas contables. Su costo mensual es de \$799 mensuales y, al haber videos explicativos para su uso, no es necesario gastar dinero para aprender a usarlo.

- Tango Gestión cuenta con diversos planes (Anexo 11) del cual el más adecuado para el proyecto sería la licencia básica. Este, fue seleccionado como el más adecuado entre los planes de tango dado no limita en la cantidad de transacciones a ser cargadas, tampoco la cantidad de usuarios conectados simultáneamente, permite conciliar con las cuentas bancarias, calcular los impuestos automáticamente, se integrar a la página de AFIP para emitir factura electrónica y pagar sueldos. Dicho sistema cuenta con la ventaja de poder escalar fácilmente agregando un software para *CRM*. Es necesario tomar en cuenta que para sacar el *TCO* “*total cost of ownership*” se debe incluir otros gastos no mencionados en el pago mensual como son las compras de cursos que son necesarios para aprender a operarlo (se estima que son unas 40 horas con un costo de 80\$ por hora).
- Planilla de cálculo online de *Google Drive*. Al ser un software muy genérico puede ser modificado para armar automáticamente los cuatro estados contables, referenciar facturas, registrar las ventas, compras pagos y cobros. No obstante, llega un punto en el que hay limitaciones a su escalabilidad y a su integración a otros softwares. Por ejemplo, la hoja de cálculo no estará integrada al sitio web de la Administración Federal de Ingresos Públicos, por lo que todas las transacciones de la entidad deberán realizarse por duplicado (una vez en la hoja de cálculo y la otra en el sitio web de AFIP). Presentan limitaciones si es que escalan las operaciones y no se puede integrar a un *CRM*. Sin embargo, este sistema es más barato que todo el resto dado que no tiene costo alguno.

De todas ellas se seleccionó la hoja de cálculo de *Google* dado que no tiene precio alguno. Como se mencionó en la investigación de campo, a la app y al sitio web se le pueden adjuntar “*Software Development Kits*”. Estos, pueden ser modificados por los programadores para recolectar información que generan los usuarios mediante el uso de la plataforma y van a permitir analizar analíticamente el comportamiento de los usuarios. Se deberá pedir a los *programadores* que se pueda: analizar cuanto tiempo promedio utiliza cada usuario la app, en que funcionalidades de la app concentran la mayor parte de su tiempo, entre otras cosas. De esta manera, los *SDKs* permitirán a la entidad acercarse a los clientes y tomar decisiones tácticas sobre la generación del contenido. Otro uso de los *SDK* es controlar a los intermediarios (como *Adnetwork Adcolony*). En sitios como *YouTube* no sería necesario dado que ya viene con programas integrados. No obstante, en el sitio web *CuidadoInfantil.com.ar*, se debería integrar un *SDK*.

Una combinación de un *SDK*, con un *TPS* y con otras herramientas de gestión como *Google calendar*, permitiría a trabajadores gestionar el día a día de la empresa. Con información fiable, se podrá lograr que se tomen buenas decisiones. Vale aclarar que en el Anexo 12 se incluye el equipamiento personal de los emprendedores que utilizarían para los primeros años del proyecto. Las computadoras pueden correr el software citado previamente.

VI. Financiación, Costos y Presupuesto:

En esta sección se expondrá las cuestiones relacionadas con el plan de negocios y las finanzas para los dos primeros años del emprendimiento. Primero, se presentará la inversión inicial necesaria. Luego, se evaluarán cuáles son las alternativas de financiación. Finalmente, se presentará un presupuesto elaborado a partir de una estimación de demanda, escenarios con proyecciones de ingresos y los costos que afrontaría la sociedad durante los primeros años de actividad.

Inversión Inicial:

Para calcular la inversión inicial necesaria, se debe tomar en cuenta cuáles serán los gastos necesarios para comenzar a operar y aquellos que se incurrirán en los primeros años de actividades.

Gastos previos a constituir la sociedad e iniciar las actividades:

- 25.000 pesos para la constitución de una SRL.

Gastos a incurrir una vez constituida la sociedad:

- 30.000 pesos para la generación de una página web con “*responsive web design*” (investigación de campo). Su costo de mantenimiento anual se estima en 10.000 pesos.
- 18.000 pesos anuales en gastos de servidores para correr el sitio web y de la *app* (investigación de campo).
- Remuneración variable para los integrantes del área de generación de contenido. 1.500 pesos por pieza de contenido creada.

- Honorarios por 50.000 pesos anuales para los miembros de las áreas comerciales y administrativas (considerar que no se trata de un trabajo de tiempo completo).
- Gastos de alquiler de oficinas. Como se mencionó en el capítulo de operaciones, el equipo emprendedor podrá disponer en forma gratuita de las oficinas de la Fundación Horizonte de Máxima por los primeros 3 años del proyecto a causa del impacto social que puede generar el proyecto.
- 400.000 pesos para la adquisición de una app en el segundo año. Gastos de mantenimiento (para arreglar bugs) anual de 30.000 pesos.

Gastos en publicidad:

Gastos en publicidad estimados en no menos de 150.000 pesos por año. Se realizó un cálculo basado en la necesidad de publicidad relacionado al *K-Factor*²² que explica el crecimiento de un sitio web mediante la multiplicación de dos variantes:

- El número de invitaciones que envía cada usuario “I”: estará compuesto por el promedio de amigos de usuarios de Facebook (155 según *Telegraph*²³) y la cantidad de usuarios que compartirían el proyecto a través de las redes sociales 40% de acuerdo a nuestra encuesta exploratoria (II. Análisis del sector).
- El porcentaje de conversión por invitación “C”: compuesto por la cantidad de usuarios que aceptarían una recomendación por

²² Sin firma (09/08/2016) “Calculating the K-Factor from App Invites” Consultado en: <http://www.klaasnofound.com/2016/08/09/calculating-the-k-factor-from-app-invites/>. Fecha de consulta: 28/07/2017.

²³ Knapton, Sarah (20/07/2016), “Facebook users have 155 friends”, consultado en: <http://www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/12108412/Facebook-users-have-155-friends-but-would-trust-just-four-in-a-crisis.html>. Fecha de consulta: 27/07/2017

parte de un conocido (II. Análisis del sector) y por el % de conversión de usuarios tomado de la revista *Geektime*²⁴ (50%).

Multiplicando estos factores, se obtiene que el *K-Factor* es de alrededor de 15,5 usuarios por usuario convertido. Para tomar una postura más conservadora en las proyecciones de EEFF, se presumirá que el K-Factor será de 4. Si se toma en cuenta la investigación realizada por *Kevan Lee*²⁵, quien promedió que cada 5 Dólares invertidos en publicidad en Facebook, se consiguen 9 “me gusta” en la página de la red social, se puede afirmar que con 9.300 dólares se puede llegar a una base de 16.875 usuarios. Si se toma en cuenta otro experimento realizado fue con el aumento en la visibilidad de las publicaciones, en las que se promedió que cada 5 dólares 787 usuarios la verían, podemos decir que con 9.300 dólares llegaríamos a 1.463.820 usuarios.

Utilizando estos promedios y multiplicándolos por el *K-factor* 5 (presupuestado conservadoramente), podemos decir que con una inversión de 150.000 pesos, la página en Facebook llegaría a tener no menos de 60.000 usuarios. En el segundo año se estima que los gastos publicitarios deben ascender a 300.000 pesos.

Inversión inicial:

Para desarrollar el negocio, se ha asignado una inversión inicial de 425.000 pesos a ser invertidos en partes iguales por todos los emprendedores. Esta se compone de 308.000 pesos en efectivo, 25.000 pesos de una inversión para la constitución de una SRL, un valor de bienes de uso de 20.000 pesos e intangibles por 72.000 pesos. El valor de los intangibles está compuesto por: 30.000 pesos del *web mobile* y 42.000 pesos en contenido.

²⁴ Sin firma: (01/01/2016): *If you want to penetrate the health app market, go for pregnant women (INFOGRAPHIC)* consultado en: <http://www.geektime.com/2016/01/01/if-you-want-to-penetrate-the-health-app-market-go-for-pregnant-women-infographic/> Fecha de consulta: 20/11/2016

²⁵ Lee, Kevan. 09/01/2017. “The Complete Guide to Getting Started With Facebook Ads.” Consultado en: <https://blog.bufferapp.com/facebook-ads>. Fecha de consulta: 27/07/2017

El posible impacto social del proyecto y su relación con las alternativas de financiación:

Para poder participar en las incubadoras sociales, el proyecto debe generar un impacto positivo en la sociedad. Este proyecto no se trata de realizar responsabilidad social empresaria dado que lo que se propone ofrecer es un valor compartido (*Kramery y Porter, 2012*). Los intereses de la firma y los del impacto social intersectan de un modo muy claro. Cuanto a más usuarios utilicen la plataforma, habría más rentabilidad y se generaría un mayor impacto en la social. Como se ha establecido en el modelo CANVAS, uno de los objetivos principales a la hora de desarrollar el proyecto es llegar a las familias de bajos recursos. Como se explicó en el análisis macro y micro, el 80% del segmento de mercado accede a internet de ellos, mientras que el 55% de ellos tienen un *smartphone*. Es por esta razón que se comenzará por generar una *web mobile* y una amplia plataforma de difusión en las redes sociales. Se realiza mucho énfasis en las redes sociales como consecuencia de que Argentina es el segundo país con mayor uso del mundo de la red social *Facebook* (con un 96% de los usuarios activos en internet presentes en ella).

Por estas razones, se podría buscar financiación con inversores que no buscan rédito sobre el capital que prestado. Incluso, existen actualmente incubadoras sociales del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que otorgan dinero no reembolsable si consideran que el proyecto puede generar externalidades positivas. Para aplicar a ellas se debe completar un formulario, y cumplir una serie de condiciones, para presentarse en la incubadora y luego presentar un pitch o una presentación oral en el que se establece la problemática abordada, la oportunidad y la solución propuesta²⁶. Otras alternativas incluyen fundaciones enfocadas en salud como la Fundación Pérez Companc.

²⁶ Fuente: <http://gestionandote.org/subvenciones-del-fondo-mundial-para-la-infancia-para-pequenas-organizaciones-locales/>; <https://www.argentina.gob.ar/prestamos-no-reembolsables-para-emprendedores>.
Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/prestamos-no-reembolsables-para-emprendedores>

Proyección de Ingresos:

El valor estimado de venta por 1.000 impresiones está estimado entre 1 y 2 dólares para los *interstitial videos* (videos con espacios publicitarios se reproducen antes del contenido) y entre 0,5 y 1 dólares para los banners. Como fue explicado en la investigación de campo, el valor final del ingreso cada 1.000 impresiones depende de cuanto estén dispuestos a pagar los compradores de *ads*.

El flujo de ingresos que presenta más dificultades de estimación corresponde a las ventas de publicidad a sponsors. Sobre la base de una cotización aportada por un potencial sponsor (Nestlé) se han calculado los ingresos en función de la cantidad de visitas que tengan los videos. Por cada 100 visitas a un video el pago correspondiente es 1 centavo de dólar. Es decir que si se reciben 70.000 visitas en un video, los ingresos serán de 700 dólares por video contando el plazo desde la fecha de subida hasta los tres meses posteriores. Cuando termina dicho plazo se recibe un pago por la cantidad correspondiente de dinero. Otros representantes de entidades de venta de indumentaria y alimentos para bebés han validado dichos valores y consideran que podrían ser aún más altos.

Proyección de demanda:

Luego de tomar en cuenta los gastos principales que representan erogaciones de fondos a ser incurridos en el proyecto, se han realizado una proyección de ventas a partir de la información que proveniente de la investigación de campo. Para tomar una postura conservadora, se tomaron los datos de los *millennials* con *smartphones* en lugar de aquellos con acceso a internet:

- 751.000 nacimientos por año.
- 2,23 hijos por mujer.
- 80% de *millennials* con acceso a internet.
- 80% de encuestados que utilizarían la app.

- 50% de tasa de retención de usuarios en categoría de apps de *health and fitness*.

Con estos cálculos, más de 100.000 madres primerizas forman el mercado potencial de la plataforma. Cabe aclarar que este valor es solo para el primer año de actividades en el que nuestra entidad solo generará contenido para individuos en su embarazo y primeros meses de vida. En el segundo y tercer año, la cantidad de usuarios potenciales activos aumentaría a 200.000 y 300.000, respectivamente como consecuencia de la producción del contenido apuntado al primer y segundo año de vida. En el cuarto año, se mantendría constante ya que el foco de la organización estará en los primeros 1.000 días de la vida de un niño. Vale destacar que no fueron tomados en cuenta a los padres de familia quienes podrían formar parte de nuestra base de usuarios (si fueran tomados en cuenta, la base de usuarios potenciales podría doblarse).

Con el propósito de brindar un mejor servicio a una mayor cantidad de usuarios, se analizará si el contenido que se está ofreciendo es el adecuado para el público (este se está constantemente renovando). La decisión de expandirse a países limítrofes se diferirá hasta entender la forma en el uso del servicio en el país. Cuáles fueron las mayores dificultades que se enfrentaron y su modo de resolver.

Proyección de estados financieros:

Estado de resultados:

Ventas:

Supuesto base: con el gasto por publicidad proyectado se llegaría a al menos 33.000 visitas por video en el primer año, 75.000 visitas por video en el segundo año y 100.000 visitas en el tercer año. Se toma en cuenta que en el primer año habrán 80 videos de, los cuales 28 fueron generados en la etapa previa a la constitución de la SRL. En el segundo y en el tercer año, se considera que la cantidad de videos aumentará en 70 cada año. Calculo de las ventas:

	<u>Caso base</u>	<u>Caso desfavorable</u>
<u>Sponsors</u>	<p>En el primer año, se proyectaron ingresos por 80.000 pesos por dos sponsors. En el año siguiente, se consideró que la cantidad de sponsors aumentaría al doble y cada uno de ellos abonaría 80.000 pesos. En el tercer año, se estimó que con seis sponsors se llegaría a una suma total de 480.000 pesos de ingresos anuales.</p>	<p>Se decidió tomar una postura conservadora en cuanto a los ingresos provenientes de esta fuente. Para el primer año se asumió que se conseguirían dos sponsors y que cada uno de ellos pagaría 40.000 pesos. En el segundo año, se proyectaron dos sponsors por 80.000 pesos cada uno. En el tercer año, se consideró que habrían tres sponsors por un total de 240.000 pesos</p>
<u>Publicidad</u>	<p>Se toma en cuenta para los tres años la alternativa de trabajar con intermediación. Cada una de ellas generaría una impresión de banner y de interstitial video. Se consideró en todos los casos que el valor de cada una de ellas es de 3 (el valor máximo de venta).</p>	<p>Para proyectar el escenario desfavorable se tomó en cuenta que los videos tendrían la misma cantidad de visitas que en el caso favorable (esto es a causa de las campañas publicitarias que se plantea realizar). Se consideró que la diferencia de ingresos se generaría por el valor de pago. Este siendo de 1,5 (el valor mínimo de venta cada 1.000 impresiones de banners e Interstitial videos).</p>

Costos de ventas:

- En los EEFF proyectados se puede notar que el rubro no se llama costo de mercaderías vendidas porque nuestra entidad no venderá bienes. El rubro está compuesto por los gastos de publicidad, hosting del sitio web y las amortizaciones que forman los intangibles. Cabe aclarar dado que se planea trabajar con intermediación para la venta de espacios publicitarios, no hay costos directos de ventas. En el caso que se deje de operar con intermediarios, se deberá ponderar los gastos de compra de espacios publicitarios en plataformas como YouTube o Facebook.

Gastos comerciales:

- Gastos en concepto de honorarios al encargado del área comercial.
- Gastos de publicidad en los distintos medios.

Gastos administrativos:

- Gastos en concepto de honorarios al encargado del área administrativa.

Estado de Situación Patrimonial:

Intangibles:

- Incluye los saldos provenientes de: contenido, gastos de compra de sitio web, gastos de compra de aplicación móvil.

Propiedad planta y equipo:

- Este rubro incluye el material que se utilizará para realizar explicaciones en los videos. Algunos ejemplos de materiales que no fueron ponderados en este rubro incluyen las computadoras

personales de los emprendedores, muebles, útiles de oficina, cámaras filmadoras.

Otros créditos:

- Se tomó en cuenta únicamente crédito proveniente del quebranto por impuesto a las ganancias en el primer ejercicio.

Cuentas a cobrar:

- Se consideró que los saldos en cuentas por cobrar incluyen las ventas por publicidad del mes de diciembre (los pagos provenientes de *Adnetwork Adcolony* se recibirían el primer día del mes posterior a las operaciones).
- Se estimó un valor sobre las ventas por sponsoreo.

Deudas sociales y fiscales:

- Saldos de impuesto a las ganancias.

Amortizaciones:

- Las amortizaciones que se diferencian en las que impactan en los rubros de propiedad planta y equipo e intangibles. En el caso de las primeras, se encuentran reflejadas en la línea llamada amortizaciones del EERR, mientras que las segundas se encuentran reflejadas en el costo de ventas del EERR.

Proyección de estados financieros:

A continuación se adjuntan los Estados de Situación Patrimonial, los Estados de Resultados y los Estados Flujo de Efectivo proyectados de los primeros tres años de actividades de la entidad habiendo tomado en cuenta las consideraciones detalladas anteriormente.

Observaciones:

En el segundo año de actividades está previsto invertir en una app. Tanto en el caso base como en el desfavorable se puede notar en los Estados Flujos de Efectivo que la entidad recibiría un aporte de capital por 400.000 pesos para invertir en dicho proyecto. Se puede notar que cuando los saldos de caja son inferiores a la suma de 400.000 pesos, los saldos de caja no alcanzarían para abonar los gastos correspondientes a la generación de la app. En este caso en particular, se puede notar que los 400.000 pesos entrarían como un aporte de capital. Sin embargo, en el caso que se gane una donación por parte de un ente gubernamental o no gubernamental, resultaría en un impacto en los resultados de la entidad y recibiría otro tratamiento.

Los estados presentados se encuentran expresados en pesos argentinos y en valores nominales.

Proyección de estados financieros

Estado de resultados

Escenario desfavorable

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
Ventas	159.464	419.875	748.200
Costo de ventas	-	-	-
Ganancia bruta	159.464	419.875	748.200
Gastos de administración	50.231	50.385	50.878
Gastos de comercialización	210.492	331.701	374.100
Amortizaciones	30.667	56.667	225.000
Otros resultados	-	-	-
Subtotal gastos	291.390	438.753	649.978
Resultado operativo	(131.926)	(18.878)	98.222
Intereses financieros	-	-	-
Resultado antes de impuesto	(131.926)	(18.878)	98.222
Impuesto a las ganancias	(46.174)	(6.607)	34.378
Resultado neto	(85.752)	(12.271)	63.845

Estado de situación financiera
Escenario desfavorable

	<u>Balance Inicial</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
Caja y bancos	308.000	108.395	26.141	199.032
Cuentas a cobrar	-	20.345	35.389	73.220
Otros creditos	-	46.174	52.781	18.403
Bienes de cambio	-	-	-	-
Activo corriente	<u>308.000</u>	<u>174.914</u>	<u>114.310</u>	<u>290.655</u>
Intangibles	72.000	126.000	581.000	475.167
PPE	20.000	13.333	6.667	-
Activo no Corriente	<u>92.000</u>	<u>139.333</u>	<u>587.667</u>	<u>475.167</u>
Total activo	<u><u>400.000</u></u>	<u><u>314.248</u></u>	<u><u>701.977</u></u>	<u><u>765.821</u></u>
Cuentas por pagar	-	-	-	-
Deudas sociales y fiscales	-	-	-	-
Deudas financieras	-	-	-	-
Pasivo corriente	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Deudas financieras	-	-	-	-
Total pasivo	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Patrimonio neto	<u>400.000</u>	<u>314.248</u>	<u>701.977</u>	<u>765.821</u>
Total	<u><u>400.000</u></u>	<u><u>314.248</u></u>	<u><u>701.977</u></u>	<u><u>765.821</u></u>

Proyección de estados financieros

Estado de flujo de efectivo

Escenario desfavorable

I	Efectivo generado por las operaciones	Año 1	Año 2	Año 3
	<u>Método directo</u>			
	Cobranzas	139.119	404.832	710.369
	Pagos	(260.724)	(382.086)	(424.978)
		(121.605)	22.745	285.391
	<u>Método indirecto</u>			
	Resultado del ejercicio	(85.752)	(12.271)	63.844
	Ajustes:			
	Amortizaciones	30.667	56.667	225.000
	Resultado venta de bienes de uso	-	-	-
	Intereses financieros	-	-	-
	Cambios en activos y pasivos:			
	Cuentas a cobrar	(20.345)	(15.044)	(37.832)
	Otros créditos	(46.174)	(6.607)	34.378
	Bienes de cambio	-	-	-
	Cuentas por pagar	-	-	-
	Deudas sociales y fiscales	-	-	-
		(121.605)	22.745	285.391
II	Efectivo aplicado a las actividades de inversión			
	Adquisiciones	(78.000)	(505.000)	(112.500)
	Ventas	-	-	-
III	Efectivo originado / (aplicado) a las actividades de financiación			
	Prestamos financieros	-	-	-
	Aumento de capital	-	400.000	-
	Dividendos	-	-	-
		-	400.000	-
	Variación del efectivo	(199.605)	(82.255)	172.891
	Saldo inicial	308.000	108.395	26.141
	Saldo final	108.395	26.141	199.032
	Variación del efectivo	(199.605)	(82.255)	172.891

Proyección de estados financieros
Estado de flujo de efectivo
Escenario desfavorable

	Segundo año												
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
I Efectivo generado por las operaciones													
Método directo													
Cobranzas	23.000	23.167	34.167	24.167	26.167	33.167	35.167	37.167	39.167	41.167	43.167	45.167	
Pagos	(31.841)	(31.841)	(31.841)	(31.841)	(31.841)	(31.841)	(31.841)	(31.841)	(31.841)	(31.841)	(31.841)	(31.841)	
	(8.841)	(8.674)	2.326	(7.674)	(5.674)	1.326	3.326	5.326	7.326	9.326	11.326	13.326	
Método indirecto													
Resultado del ejercicio	404.832												
Ajustes:	(382.086)												
Amortizaciones	22.745												
Resultado venta de bienes de uso	(12.271)												
Intereses financieros	56.667												
Cambios en activos y pasivos:	-												
Cuentas a cobrar	(15.044)												
Otros créditos	(6.607)												
Bienes de cambio	-												
Cuentas por pagar	-												
Deudas sociales y fiscales	-												
	22.745	(8.841)	2.326	(7.674)	(5.674)	1.326	3.326	5.326	7.326	9.326	11.326	13.326	
II Efectivo aplicado a las actividades de inversión													
Adquisiciones	(505.000)												
Ventas	-												
	(9.000)	(9.000)	(9.000)	(109.000)	(9.000)	(109.000)	(9.000)	(106.000)	(9.000)	(9.000)	(109.000)	(9.000)	
	(9.000)	(9.000)	(9.000)	(109.000)	(9.000)	(109.000)	(9.000)	(106.000)	(9.000)	(9.000)	(109.000)	(9.000)	
III Efectivo originado / (aplicado) a las actividades de financiación													
Prestamos financieros	-												
Aumento de capital	400.000												
Dividendos	-												
	-	-	400.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	-	-	400.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Variación del efectivo	(17.841)	(17.674)	393.326	(116.674)	(14.674)	(107.674)	(5.674)	(100.674)	(1.674)	326	(97.674)	4.326	
Saldo inicial	108.395	90.555	72.881	466.207	349.533	334.859	227.185	221.511	120.837	119.163	119.489	21.815	
Saldo final	90.555	72.881	466.207	349.533	334.859	227.185	221.511	120.837	119.163	119.489	21.815	26.141	
Variación del efectivo	(17.841)	(17.674)	393.326	(116.674)	(14.674)	(107.674)	(5.674)	(100.674)	(1.674)	326	(97.674)	4.326	

Estado de resultados
Escenario base

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
Ventas	219.392	814.000	1.668.000
Costo de ventas	-	-	-
Ganancia bruta	219.392	814.000	1.668.000
Gastos de administración	50.460	56.980	51.708
Gastos de comercialización	208.422	333.740	400.320
Amortizaciones	30.667	116.667	225.000
Otros resultados	-	-	-
Subtotal	289.549	507.387	677.028
Resultado operativo	(70.157)	306.613	990.972
Intereses financieros	-	-	-
Resultado antes de impuesto	(70.157)	306.613	990.972
Impuesto a las ganancias	(24.555)	107.315	346.840
Resultado neto	(45.602)	199.299	644.132

Estado de situación financiera
Escenario base

	<u>Balance Inicial</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
Caja y bancos	308.000	155.897	459.029	1.232.890
Cuentas a cobrar	-	34.613	49.760	147.296
Otros creditos	-	-	-	-
Bienes de cambio	-	-	-	-
Activo corriente	308.000	215.064	508.789	1.380.186
Intangibles	72.000	126.000	581.000	475.167
PPE	20.000	13.333	6.667	-
Total activo corriente	92.000	139.333	587.667	475.167
Total activo	400.000	354.398	1.096.456	1.855.353
Cuentas por pagar	-	-	-	-
Deudas sociales y fiscales	-	-	103.760	218.525
Deudas financieras	-	-	-	-
Pasivo corriente	-	-	103.760	218.525
Deudas financieras	-	-	-	-
Total pasivo	-	-	103.760	218.525
Patrimonio neto	400.000	354.398	992.696	1.636.828
Total	400.000	354.398	1.096.456	1.855.353

Proyección de estados financieros
Estado de flujo de efectivo
Escenario base

I	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
Efectivo generado por las operaciones			
<u>Método directo</u>			
Cobranzas	184.779	798.853	1.570.464
Pagos	<u>(258.883)</u>	<u>(390.720)</u>	<u>(684.103)</u>
	(74.103)	408.133	886.361
<u>Método indirecto</u>			
Resultado del ejercicio	(45.602)	238.298	644.132
Ajustes:			
Amortizaciones	30.667	56.667	225.000
Resultado venta de bienes de uso	-	-	-
Intereses financieros	-	-	-
Cambios en activos y pasivos:			
Cuentas a cobrar	(34.613)	(15.147)	(97.536)
Otros créditos	(24.555)	24.555	-
Bienes de cambio	-	-	-
Cuentas por pagar	-	-	-
Deudas sociales y fiscales	-	103.760	114.765
	<u>(74.103)</u>	<u>408.133</u>	<u>886.361</u>
II Efectivo aplicado a las actividades de inversión			
Adquisiciones	(78.000)	(505.000)	(112.500)
Ventas	-	-	-
III Efectivo originado / (aplicado) a las actividades de financiación			
Prestamos financieros	-	-	-
Aumento de capital	-	400.000	-
Dividendos	-	-	-
	<u>-</u>	<u>400.000</u>	<u>-</u>
Variación del efectivo	(152.103)	303.133	773.861
Saldo inicial	308.000	155.897	459.029
Saldo final	<u>155.897</u>	<u>459.029</u>	<u>1.232.890</u>
Variación del efectivo	(152.103)	303.133	773.861

Proyección de estados financieros
Estado de flujo de efectivo
Escenario base

	Segundo año												
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
I Efectivo generado por las operaciones													
Método directo													
Cobranzas	798.853	63.185	63.996	64.820	65.656	66.505	67.367	68.241	69.128	70.029	70.944	71.872	
Pagos	(390.720)	(32.560)	(32.560)	(32.560)	(32.560)	(32.560)	(32.560)	(32.560)	(32.560)	(32.560)	(32.560)	(32.560)	
408.133	30.625	31.436	32.260	33.096	33.945	34.807	35.681	36.568	37.469	38.384	39.312		
Método indirecto													
Resultado del ejercicio	238.298												
Ajustes:													
Amortizaciones	56.667												
Resultado venta de bienes de uso	-												
Intereses financieros	-												
Cambios en activos y pasivos:													
Cuentas a cobrar	(15.147)												
Otros créditos	24.555												
Bienes de cambio	-												
Cuentas por pagar	-												
Deudas sociales y fiscales	103.760												
408.133	30.625	31.436	32.260	33.096	33.945	34.807	35.681	36.568	37.469	38.384	39.312		
II Efectivo aplicado a las actividades de inversión													
Adquisiciones	(505.000)	(8.500)	(8.500)	(108.550)	(108.850)	(108.550)	(111.050)	(8.500)	(8.500)	(8.500)	(8.500)	(8.500)	
Ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(8.500)	(8.500)	(8.500)	(108.550)	(108.850)	(108.550)	(111.050)	(8.500)	(8.500)	(8.500)	(8.500)	(8.500)	(8.500)	
III Efectivo originado / (aplicado) a las actividades de financiación													
Prestamos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Aumento de capital	400.000	-	400.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
400.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Variación del efectivo	303.133	22.125	422.936	(76.290)	(75.754)	(74.605)	(76.243)	27.181	28.068	28.969	29.884	30.812	
Saldo inicial	155.897	171.947	194.071	617.008	540.718	464.964	390.359	314.116	341.297	369.365	398.334	428.218	
Saldo final	459.029	171.947	194.071	617.008	540.718	464.964	390.359	314.116	341.297	369.365	398.334	428.218	
Variación del efectivo	303.133	22.125	422.936	(76.290)	(75.754)	(74.605)	(76.243)	27.181	28.068	28.969	29.884	30.812	

VII. Equipo:

El equipo fundador estará compuesto por 5 socios: Lucas Balbiani, Victoria Tausch, José Fernández, Fermín Berro y Federico González Abad.

El equipo fue convocado por Fermín y Victoria cuyo objetivo final era integrar un grupo multidisciplinario con profesiones especialistas en las competencias necesarias para poder llevar a cabo el emprendimiento. La relación entre las funciones necesarias para lograr los objetivos y las respectivas responsabilidades de los emprendedores fueron enunciadas en el capítulo de operaciones. Durante el proceso de selección, Fermín y Victoria han evaluado distintas cuestiones. Entre otras:

- Que los individuos tengan un perfil proactivo y que comprendan las implicancias de ser emprendedor.
- Asegurarse que todos los integrantes tengan objetivos profesionales compatibles a la organización.
- Que tengan vocación social y que estén comprometidos con el objeto del proyecto.
- Que tengan habilidad para trabajar en equipo que eviten conflictos innecesarios cuando los objetivos planteados no se cumplen. En otras palabras que se enfoquen en encontrar soluciones.
- Que estén dispuestos a asumir los riesgos que conlleva este proyecto.

Breve descripción de los miembros del equipo emprendedor:

María Victoria Tausch tiene 27 años y estudió Psicología en la Universidad Católica Argentina. Cuenta con experiencia siendo tutora en un Centro de Educación Temprana en la Asociación Centro de Atención Integral para la Inclusión.

Victoria, realizó cursos interdisciplinarios sobre la salud mental. Actualmente, está realizando un posgrado en primera infancia que resulta de gran interés para el emprendimiento.

Fermín Berro tiene 29 años, estudió Ingeniería industrial en la Universidad Católica Argentina. Cuenta con conocimientos de programación básicas de apps. Ha trabajado en el área de logística de Avon y actualmente trabaja como coordinador de desarrollo económico en el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Asimismo, hoy en día es el secretario general de la Fundación Horizonte de Máxima. Ambos trabajos le proveen la flexibilidad necesaria para poder llevar a cabo el emprendimiento sin problemas.

Lucas Balbiani tiene 28 años y es Licenciado en Comunicación Audiovisual recibido en la Universidad Nacional de San Martín. Cuenta con experiencia laboral en distintas entidades. Entre ellas, se pueden mencionar: TECHO Argentina en Terciopelo Rojo Films y en Jacinta Lagos SA en el que coordinó proyectos de micro documentales. Hoy en día, trabaja en una firma llamada Thet Studio en la que es socio.

José Fernández tiene 30 años y es Pediatra recibido en Universidad de Buenos Aires. Se especializa en metabolismo y nutrición infantil. Actualmente trabaja en el Hospital Italiano tres días a la semana y quiere realizar un proyecto como el que se planteó en este trabajo. Al igual que el resto de los emprendedores, acordó invertir el 20% de la inversión inicial por la parte correspondiente de la participación empresaria.

Federico González Abad tiene 23 años y es estudiante de Administración de Empresas y Contador Público en la Universidad de San Andrés. Actualmente, trabaja en EY prestando servicios de auditoría y forma parte de la Fundación Horizonte de Máxima en el área de tesorería. Fue entrevistado para formar parte del proyecto a causa de sus conocimientos técnicos en el área contable.

VIII. Aspectos Legales, Impositivos y Contables:

Estructura societaria.

Luego de consultar con abogados comerciales, se llegó a la conclusión que la forma adecuada de organización societaria es una SRL. Esta modalidad, fue elegida por encima del resto de las formas estipuladas en la ley 19.550 y el Código Comercial y Civil. La decisión estaba entre la Sociedad de Responsabilidad Limitada y la Sociedad Anónima porque estas formas de organización societaria ofrecen responsabilidad limitada para los socios. Es decir, ninguno de ellos deberá responder solidariamente con sus bienes. No obstante, tanto el gerente de la SRL como los miembros del directorio de la SA tienen responsabilidad solidaria sobre las deudas de orden tributario o previsional durante su gestión. Como es la intención de los socios fundadores mantener su tenencia de capital por un plazo prolongado, se prefirió la SRL sobre la SA aun cuando esta última ofrece una mayor facilidad para la transferencia de sus tenencias accionarias. Se consultaron los gastos estimados para constituir una SRL considerando los honorarios, gastos e impuestos ascienden a 25.000 pesos.

Para dar de alta una sociedad en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se debe inscribirla en la IGJ luego de:

- Enunciar la razón social: Cuidado Infantil SRL.
- Establecer el objeto social (a que se va a dedicar la entidad) preciso y determinado.
- Aportar los datos de quienes son los socios fundadores: nombre, fecha de nacimiento, nacionalidad, profesión, domicilio, número de documento de identidad, CUIT, estado civil.
- Elaborar el estatuto: algunas de las cuestiones clave que se deberán incluir son las cláusulas de obligaciones y derechos entre

socios. Entre algunos específicos (además de los establecidos en la ley de sociedades comerciales) se añadirán la necesidad de mantener confidencialidad sobre las operaciones, el establecimiento de las obligaciones de no competencia y, además, de evitar debilitar a la sociedad a través de su capital intelectual invitando a personas clave para que abandonen la sociedad.

- Determinar el aporte de capital y su plazo de integración.
- Elegir a los administradores de la sociedad (socios gerentes).
- Duración de los mandatos de los socios gerentes. El cual podrá ser por tiempo indeterminado o bien establecer un plazo de 2 ejercicios fiscales. Es intención de los fundadores que los mandatos no duren menos de dos años por razones de practicidad.
- Publicar edictos conforme al art 10 de la ley 19.550.
- Obtener el CUIT de la sociedad.
- La organización de la administración y de la fiscalización de la sociedad A lo que se deberá incluir los libros a ser rubricados. En este caso libro de inventario y balance, libro de actas de socios, IVA compras, IVA ventas, etc.
- Las cláusulas atinentes al funcionamiento, disolución y liquidación de la sociedad.
- Las reglas para distribuir utilidades y absorber pérdidas.

Registro de Marca:

Para registrar la marca Cuidado Infantil, se debe registrarla en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial). Luego de esto, la registración de la marca se publica en el boletín de marcas. Finalizada esta etapa, hay 30 días para que se presenten opositores interesados.

Registro del dominio:

En argentina cualquier sujeto reconocido por la ley puede registrar un dominio .com.ar. Para esto se debe ingresar en NIC argentina. Este está bajo la jurisdicción de la dirección nacional de registro de dominios de internet. Una vez ingresado a este, se puede consultar la disponibilidad del dominio que se desea inscribir. En el caso de cuidado infantil, no se encuentra disponible dado que el socio fundador Fermín lo ha tomado. Otro tema clave será crear los perfiles en las distintas redes sociales en las que se difundiría la información.

Por recomendación del abogado comercial y del especialista en la industria de las apps, registrar el software es una tarea innecesaria (fundamentalmente porque pequeños cambios e incluso un diferente idioma de escritura del software algo que es muy fácil de realizar por parte de los programadores)

Otro tema importante va a ser la elaboración de un texto conforme a la ley 25.326 para la seguridad de datos de los usuarios a la hora de utilizar las plataformas online

Habilitaciones:

Al no ser un local comercial, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires no interviene. Los servicios serían otorgados a través de medios online Como se mencionó en el capítulo de operaciones, el domicilio se encontraría en la sede de la Fundación Horizonte de Máxima por lo que las oficinas estarán habilitadas.

Vale aclarar que como la información que se va a utilizar para realizar los videos es de dominio público, por lo que no se rompería la propiedad intelectual. Si existiera la necesidad que utilizar información de libros específicos, se debe pedir autorización a la fuente para utilizarla.

Normas Contables aplicables:

Nuestra entidad cerrará ejercicios comerciales los 31 de diciembre de todos los años. Se debe tomar en cuenta que al estar en el territorio argentino, se puede optar por utilizar las Normas Contables Profesionales Argentinas (emitidas por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas) o bien utilizar las Normas Internacionales de Información Financiera. Si bien está la opción de utilizar las NIIF para PyMEs, cuya complejidad es mucho menor a las normas NIIF. El grupo emprendedor utilizará las Normas Contables Profesionales Argentinas por dos razones: el fundador Federico González Abad las ha utilizado y porque no es la intención salir al mercado de capitales. Se ha optado por:

Aspectos Impositivos:

En esta sección se enumerarán los impuestos principales que gravarían a las actividades de la organización, es decir, aquellos casos en los que exista una obligación tributaria. Cuidado Infantil SRL sería el sujeto pasivo del impuesto y la obligación tributaria (debido a que el impuesto le corresponde y lo debe pagar la sociedad).

En Argentina es mediante las declaraciones juradas que se determina la liquidación tributaria. Si bien el fisco no liquida administrativamente, se reserva la facultad de verificar al contribuyente y aplicarle sanciones tanto por actos de omisión como de defraudación. El fisco tiene cinco años a partir del primer día del año siguiente al de la presentación de la declaración jurada para exigir el pago del tributo. Luego de ese plazo pierde el derecho para exigir la obligación tributaria (ley 11.683).

Impuestos principales:

- Impuesto a las ganancias.
- Impuesto al valor agregado.

- Impuesto sobre los ingresos brutos.
- Impuesto a los débitos y a los créditos bancarios.
- Impuesto a la ganancia mínima presunta.

Existen otros impuestos transaccionales como sellos y vinculados a cobros y pagos que deban hacerse de y hacia el exterior por resultar menos importantes para la sociedad no se desarrollan en este trabajo

IX. Plan de implementación y riesgos:

Implementación:

En este capítulo se analizará el modo en el que se planea llevar a cabo el proyecto que se plantea en los capítulos anteriores. En el caso del servicio propuesto, habrá un *MVP* (producto mínimo viable), un *Tier 1* y un *Tier 2*.

Se comenzaría por desarrollar el sitio web con las características necesarias para presentar y transmitir el contenido. Su costo estimado es de alrededor de \$30.000, una suma que los socios están dispuestos a invertir. Más allá de la inversión inicial, los inversores no quieren arriesgar la totalidad de los \$400.000 necesarios para generar una app compatible con todos los softwares de *smartphones* cuando el contenido no fue testeado en el mercado. Para minimizar los riesgos inherentes se comenzaría a desarrollar la app una vez que la recepción del contenido a través de otras plataformas sea positiva. Estos fondos se estima obtenerlos de diferentes fuentes potenciales como incubadoras sociales del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, del Ministerio de Acción social de la Nación, de ONGs orientadas a apoyar proyectos sociales de alto impacto. Para ello la aplicación se comenzará a preparar desde los primeros meses de operaciones para acelerar los plazos. En caso de no conseguir el cien por ciento de los fondos con estos actores, los fundadores están dispuestos a invertirlos de sus propios patrimonios.

Validación del contenido y del proyecto en la sociedad:

Adicionalmente, se va a intentar estar constantemente en contacto con los usuarios de las distintas plataformas del *MVP* a través de los *SDK*. Dichas

plataformas incluyen *Facebook*, *YouTube* y el sitio web *CuidadoInfantil.com.ar*. Cabe aclarar aunque según la encuesta exploratoria realizada la cantidad de usuarios que utilizarían YouTube es baja, la razón por la que se la utilizaría es para abaratar costos de hosting y para tener otra fuente mediante la cual los usuarios pueden enviar *feedback*. De esta manera, se crearía un entorno en el que se formaría cercanía con los usuarios finales. Siguiendo este modelo colaborativo a través de las redes sociales se puede lograr un espacio propicio para lograr la mejora continua.

El modo de medir la respuesta de los clientes frente a los videos sería mediante distintos *KPIs* que pueden incluir: la cantidad de “me gusta” en el contenido, los comentarios positivos y negativos (incluyendo las reacciones de los otros usuarios), los mensajes directos de los usuarios de la plataforma, la cantidad de contenido que fue compartido y los otros datos más específicos que pueden surgir como la cantidad de videos vistos completos. Otro factor a considerar en esta etapa será la cantidad de ingresos que paguen cada 1000 impresiones. Los distintos contratos de *Ads* establecen que realizarán pagos dependiendo de cómo se encuentre rankeado el contenido en internet.

Luego de finalizar el primer periodo de operaciones, se analizará íntegramente la recepción del producto ofrecido. En el segundo año, se analizará la continuidad del proyecto y la manera en la que continuará la organización mediante un esquema similar al propuesto en el capítulo de financiación, costos y presupuestos (teniendo experiencia empírica, tendremos una mejor estimación de la realidad). Las preguntas principales serán las siguientes: ¿Continuamos el proyecto? ¿Continuamos únicamente con el sitio web? ¿Desarrollaremos una *App*? ¿Contratamos personal administrativo? ¿Implementamos un nuevo sistema de información? Dichas preguntas y nuevas que vayan surgiendo en el proyecto se plantean en la asamblea de accionistas extraordinaria (su fecha se decidirá posteriormente).

Características de los productos en las distintas etapas:

MVP:

- Sitio web (diseñado con “*responsive web design*”) y redes sociales.
- Videos y textos explicativos fáciles de comprender.
- Contenido dividido en Nutrición, estimulación y cuidados médicos.
- Recordatorios vía email.
- Contenido personalizado al público argentino.
- Agenda con un esquema de vacunación y citas con los médicos recomendadas.
- Registros de paso, altura y otros.

Tier 1:

- App que sea compatible con la gran mayoría de los *smartphones* del país (Android e iOS).
- Notificaciones en el teléfono.
- Calendario integrado con el del *smartphone*.
- Contenido guiado mediante una línea de tiempo.

Tier 2:

- Poder hacer videos con fotos de sus hijos
- Posible expansión a otros países
- Recomendaciones de pediatras y guarderías por zonas.

Riesgos:

Se han identificado los siguientes obstáculos que podrían presentarse en la implementación de la estrategia planteada.

- Que la tecnología haya problemas de codificación o de servers.
- Que surjan competidores con contenidos similares.
- Que antes de la expansión a los países limítrofes surja contenido similar.
- Situación económica del país no permita conseguir financiamiento.
- La posibilidad de no conseguir ingresos por publicidad y por sponsoreo.
- Que la calidad de los videos sea menor a la esperada.
- Que CONIN o la comunidad de pediatras no otorguen el apoyo que manifestaron los entrevistados.
- Que la adopción de los usuarios sea más lenta de la esperada.

En primer lugar, se debe considerar que la tecnología que propuesta no funcione correctamente y que el sitio web o la app (en la segunda etapa del proyecto) tengan problemas de codificación y que esto genere bugs. Por esta razón, para mitigar riesgos se contratará a una entidad especializada programación para que a la hora de codificar no hayan errores que resulten en pérdida de clientes (como se expuso en la investigación preliminar, la mayor cantidad de reseñas negativas son por la falta de excelencia operativa a la hora de codificar). Otro problema que puede generar las plataformas online son los problemas de los servidores que mantienen las aplicaciones. Como se mencionó en otras partes del trabajo, se puede mitigar este riesgo utilizando servidores con un FTP.

En segundo lugar, existe la posibilidad que competidores y sustitutos (a quienes fueron referidos en el Capítulo I) comiencen a armar contenido similar o con el mismo modelo de producción que nuestra entidad. Dicho de otro modo que se concentren en el contenido audiovisual y que logren apuntar a las minorías culturales. No es fácil lograr competirle a una entidad que apunta a un nicho en el mercado. Como se estableció en las 5 fuerzas de Porter (Capítulo 2), es muy fácil

suplir la demanda en la industria dado que se puede sobrellevar solo adquiriendo mayor capacidad de los servers.

En tercer lugar, puede ocurrir que previo a una hipotética expansión internacional, no se puedan conseguir profesionales de confianza que puedan ayudar a generar el contenido. Asimismo, está la posibilidad de que se pierda la chance de ser los “First Movers”. Se perdería esta oportunidad si la expansión a otros países es lenta. Para mitigar dichos riesgos, se debería anticiparse a todo lo que concierne la expansión previa a la toma de decisión final por parte de los emprendedores. Al ser una determinación de nivel estratégico, se necesitará mucho entendimiento de la industria y planeamiento.

En cuarto lugar, se consideró la posibilidad de que el país no se encuentre en las condiciones económicas óptimas para conseguir inversiones para el proyecto. Considerando que la República Argentina es un país volátil en sus políticas económicas a lo largo de su historia, no sería ilógico considerar esta posibilidad. Por consiguiente, se les ha planteado a los socios el posible escenario en el que tengan que invertir dinero propio para seguir llevando a cabo el emprendimiento. Por la misma razón, fue tomada en cuenta una manera de implementar el proyecto (en el capítulo VII de implementación) que mitigue el riesgo de salir al mercado con una app cuya inversión inicial sea de \$400.000 y que no sea lo que el mercado está buscando.

En quinto lugar, se ponderó la posibilidad de no conseguir ingresos por publicidad o por sponsors. En el primer caso, se puede decir que es más probable recibir ingresos cuando se opera mediante un intermediario que tiene una cartera de clientes grande. Esto, tiene una gran desventaja en cuanto a la recepción del pago. Como se planteó en la entrevista con Nicolás Haberl, los intermediarios consiguen publicidad pero el pago es menor que cuando se opera directamente. En el caso de los sponsors, si bien es una posibilidad, el grupo emprendedor ha acordado de palabra con algunos sponsors su apoyo al proyecto.

En sexto lugar, se tomó en cuenta que el contenido no tenga la calidad esperada. Si el contenido propuesto no gusta a los usuarios finales y a las partes interesadas se corre el riesgo de no lograr adoptar la cantidad suficiente de usuarios por lo que el proyecto debería ser dado de baja. Es por esta razón que los emprendedores van a estar continuamente validando la propuesta de valor. Dichos procedimientos fueron explicados en el capítulo correspondiente a las operaciones internas.

En séptimo lugar, fue considerado que las partes interesadas como los centros de primera infancia o los médicos pediatras no consideren valioso el aporte. Si bien en el análisis del sector los entrevistados manifestaron que el apoyo a la iniciativa tomada por los emprendedores, el equipo es consciente que debe continuar buscando puntos de mejora para que estos grupos brinden su apoyo. Logrando esto, tendremos socios clave para la difusión y la validación del proyecto.

En octavo lugar, existe la posibilidad de que la aceptación por parte de los usuarios sea más lenta de lo planteada. Dado que la cantidad de ingresos está sujeta a la cantidad de visitas se puede decir que es un riesgo de suma importancia. Para este riesgo, se tomó en cuenta el análisis SEO y SEM sobre el modo de publicitar los anuncios publicitarios online.

X. Conclusiones:

A lo largo de este trabajo se ha presentado el plan de negocios de un servicio para solucionar una necesidad concreta de los argentinos, originada en la falta de información en cuestiones de primera infancia especialmente en los segmentos sociales más vulnerables. Esta, fue validada a través de una investigación exhaustiva que incluyó fuentes primarias y secundarias.

Frente a esta oportunidad, se propone generar un servicio cuyo foco se encuentra en cambiar el modo de difundir información valiosa para los papás primerizos a través de medios de comunicación más adaptados a sus preferencias tecnológica y captura de atención que están cada día más vigentes en este segmento target. Dicha solución demuestra ser viable desde el punto de vista operacional, tecnológico, técnico y legal.

Se puede afirmar que a lo largo de este trabajo, se presentaron de manera exhaustiva las tareas que deben llevar a cabo los fundadores para aprovechar la oportunidad.

El grupo de emprendedores propuesto es un equipo multidisciplinario que cuenta con el “*know-how*” imprescindible para llevar a cabo las distintas funciones. El equipo se dividiría en tres funciones: el área de producción, integrado por una psicóloga, un médico y un licenciado en comunicación audiovisual quienes serían los encargados de generar el contenido y buscar el modo de transmitirlo eficientemente a los usuarios finales. También, un área comercial que contaría con un ingeniero cuyo propósito estaría en manejar las relaciones con los usuarios y los proveedores con el fin de brindar un mejor servicio a una mayor cantidad de usuarios. Finalmente, un área administrativa en la que un contador tendría que tomar a su cargo los aspectos regulatorios y formales de la organización.

Con el propósito de financiar las actividades, los socios fundadores deberían realizar un aporte inicial para comenzar a operar. A lo largo del caso de negocios, se ha planteado un modo de implementar en el que se puedan mitigar los riesgos de quedarse sin fondos para preservar el proyecto. Con el fin de preservar el capital, se propone validar continuamente la propuesta de valor por parte de la entidad a través del contacto cercano con los usuarios.

Si resultara satisfactoria la respuesta de quienes utilizarían las plataformas, se consideraría invertir en una *app* cuyo costo es igual al del aporte inicial. Dicho de otro modo, no se invertirá en una *app* en el inicio de las actividades como consecuencia de que los emprendedores no quieren arriesgar esa suma adicional de capital sin haber probado el producto en el mercado. En el caso que la recepción del producto sea positiva en el mercado, está prevista la búsqueda de financiación por parte de los emprendedores. Entre las distintas alternativas incluyen la posibilidad de obtener fondos sin cargo de devolución a causa del impacto social positivo que generaría el proyecto.

Como se ha mencionado a lo largo de esta propuesta de negocios, este proyecto tiene como desafío alcanzar a los sectores más vulnerables de la sociedad. Consecuentemente, se ha tomado la postura de comenzar operando en diferentes plataformas como un *web mobile* y las redes sociales, más accesibles que una *app* móvil para los sectores vulnerables.

En suma, este es un proyecto viable en cuanto a los distintos ámbitos que fueron investigados a lo largo del trabajo. Mediante los ingresos por ventas de espacios publicitarios y por sponsors se podrá sustentar sin mayores dificultades.

Fuentes de consulta:

- “Conferencia del Dr. Abel Albino : “¿Qué nos ha pasado?”; (2011) consultado en: ”<https://www.youtube.com/watch?v=ZejwGB9Aowk> fecha de consulta:20/11/2016.
- Mullins, John W. “The new business road test”. *Prentice Hall*, Financial Times (2003)
- Sin firma. (Mayo 2016): Datos sobre Infancia en Argentina. Consultado en: https://www.unicef.org/argentina/spanish/overview_11124.html Fecha de consulta 20/11/2016.
- Sin firma (20/06/2016): *Cuáles son los celulares 4G a \$ 2200 que ofrece el Gobierno con Ahora 12.* Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1920175-cuales-son-los-celulares-4g-a-2200-que-ofrece-el-gobierno-con-ahora-12>. consultado 20/11/2016.
- Sin firma. (8 de octubre de 2015). *Google reveló cómo es la interacción de los argentinos con los móviles.* *Infobae.* Consultado en: <http://www.infobae.com/2015/10/08/1760953> google reveló cómo es la interacción los argentinos los móviles. Fecha de consulta: 20/11/2016.
- Tuñón, Ianina (2016): *Infancias con derechos postergados. Avances, retrocesos e inquietudes a finales del bicentenario (2010-2015).* Barómetro de la Deuda Social de la Infancia. Serie del bicentenario 2010-2016. Buenos Aires
- Sin firma (2016): “Global Mobile Apps Industry Profile. *Mobile Apps Industry Profile: Global,*” Consultado en: <http://web.b.ebscohost.com.eza.udesa.edu.ar/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=75c9347a-7930-4d02-987a-a73e3e74b7e8%40sessionmgr102&hid=124> . Fecha de consulta: 05/07/2017
- Sin firma: (01/01/2016): *If you want to penetrate the health app market, go for pregnant women (INFOGRAPHIC)* consultado en:

<http://www.geektime.com/2016/01/01/if-you-want-to-penetrate-the-health-app-market-go-for-pregnant-women-infographic/> Fecha de consulta: 20/11/2016

- Vitale, Silvina: (31/03/2016): *Avanzan los millennials*. Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1884472-avanzan-los-millennials>. Fecha de consulta: 04/02/2017
- Lynn O'Connor Vos: 16/12/2016: *What healthcare gets wrong about millennials*. Consultado en: <http://fortune.com/2016/12/16/healthcare-millennials/> . Fecha de consulta 04/02/2017
- Horovitz, Bruce, (19/06/2015): *“Younger folks want healthier food - and will pay for it”* Consultado en: <http://www.usatoday.com/story/money/2015/01/19/healthy-food-nielsen-global-health--wellness-study/22000167/> consultado en: 05/02/2017
- Sin firma. (8 de octubre de 2015). *Google reveló cómo es la interacción de los argentinos con los móviles*. Infobae. Consultado en: <http://www.infobae.com/2015/10/08/1760953> google reveló cómo es la interacción los argentinos los móviles. Fecha de consulta: 20/11/2016.
- Woollaston, Victoria. *“How often do you check your phone”* . Consultado en: <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2783677/How-YOU-look-phone-The-average-user-picks-device-1-500-times-day.html> Fecha de consulta: 05/02/2017
- Bergwall, Travis. *“7 reasons students learn better with video”* Consultado en: <https://www.linkedin.com/pulse/7-reasons-students-learn-better-video-travis-bergwall> . Fecha de consulta: 05/02/2017
- EFFRON, Lauren (14/03/2013). *Pregnant? Use Your SmartPhone: 12 Best Pregnancy Apps*. consultado en: <http://abcnews.go.com/Technology/pregnant-smartphone-12-best-pregnancy-apps/story?id=18713241> Fecha de consulta: 20/11/2016.
- Tomoyose, Guillermo. 22/09/2014. *“Hay 24 millones de usuarios en Facebook en la Argentina”*. Consultado en:

<http://www.lanacion.com.ar/1720530-hay-24-millones-de-usuarios-de-facebook-en-la-argentina> . Fecha de consulta: 28/02/2017

- Munir, Annum, (10/09/2014) "App Monetization: 6 bankable business models that help mobile apps make money" Consultado en: <http://info.localytics.com/blog/app-monetization-6-bankable-business-models-that-help-mobile-apps-make-money>. Fecha de consulta: 27/02/2017
- Sin firma, 02/07/2013, Responsive Web Design. 7 ventajas para tu negocio online. Consultado en <https://www.lancetalent.com/blog/responsive-web-design-7-ventajas-para-tu-negocio-online/>, Fecha de consulta: 20/07/2017
- Palacios, Manuel Alejandro, 11/2014; "Las principales claves del Marketing Digital para startups" Conusltado en: <http://www.manuelalejandro.es/wp-content/uploads/2014/11/Las-principales-claves-del-Marketing-Digital-para-startups.pdf>, Fecha de consulta: 20/05/2017.
- Krajewski, Lee & otros. "Administracion de operaciones, procesos y cadenas de valor, octava edición." *Prentice Hall, Pearson* (2008).
- Laudon Kenneth y Laudon Jane, "Management Information Systems" Twelfth Edition. Pretice Hall, 2012
- O'Brien James A. and Marakas George, "Management Information Systems" Tenth Edition, McGraw-Hill Irwin, 2011.
- Sin firma (09/08/2016) "Calculating the K-Factor from App Invites" Consultado en: <http://www.klaasnotfound.com/2016/08/09/calculating-the-k-factor-from-app-invites/>. Fecha de consulta: 28/07/2017.
- Knapton, Sarah (20/07/2016), "Facebook users have 155 friends", consultado en: <http://www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/12108412/Facebook-users-have-155-friends-but-would-trust-just-four-in-a-crisis.html>. Fecha de consulta: 27/07/2017

Planes de financiación para emprendedores:

- Subvenciones del fondo mundial para pequeñas organizaciones locales Fecha de consulta: 28/07/2017 <http://gestionandote.org/subvenciones-del-fondo-mundial-para-la-infancia-para-pequenas-organizaciones-locales/>.
- Prestamos no reembolsables para emprendedores. Fecha de consulta: 28/07/2017. <https://www.argentina.gob.ar/prestamos-no-reembolsables-para-emprendedores>.

Legales:

- Trámite de patentamiento. Fecha de consulta: 18/07/2017 <https://portaltramites.inpi.gob.ar/Home/frame?page=https://portaltramites.inpi.gob.ar/Clasico/Docs/FormulariosConsultas/MarConsultaAvanzada.asp>.
- Ley de sociedades Comerciales. Fecha de consulta: 18/07/2017 <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>
- Ley del Impuesto al Valor Agregado. Fecha de consulta: 18/07/2017 <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42701/texact.htm>
- Ley de Impuesto a las Ganancias. Fecha de consulta: 18/07/2017 <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/44911/texact.htm>
- Ley de procedimiento tributario. Fecha de consulta: 18/07/2017 http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/TOR_C_011683_1998_07_13

Canales de YouTube consultados:

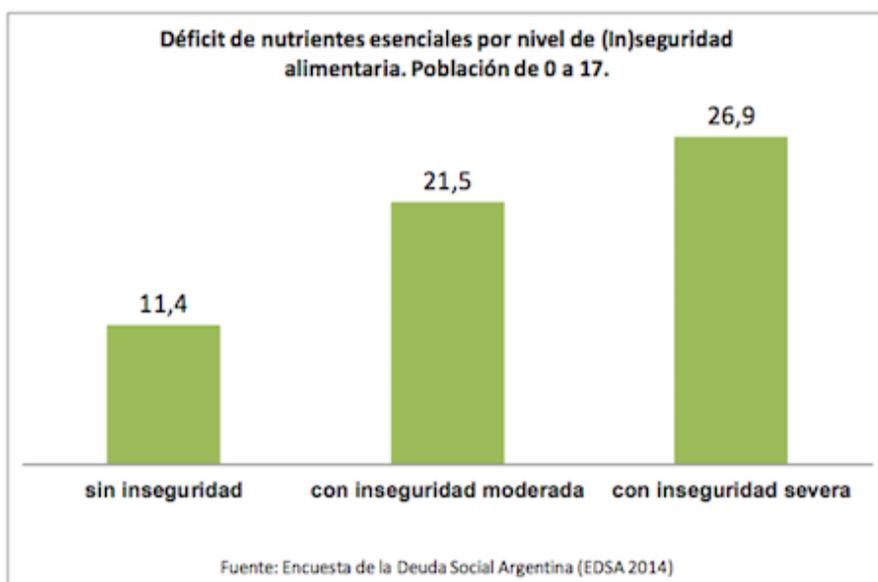
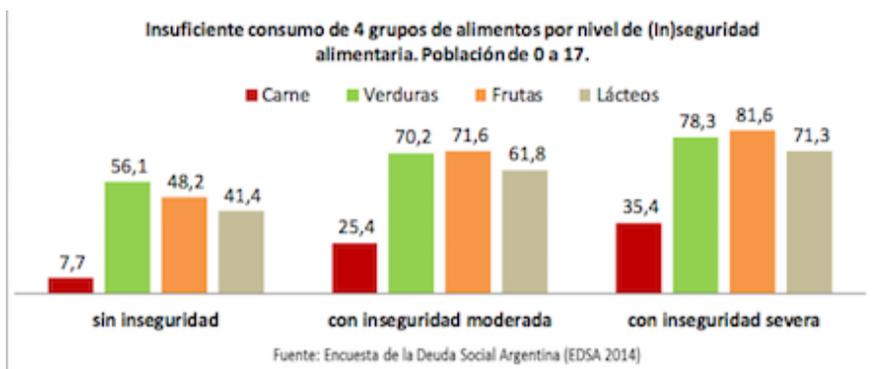
- Lilmom.com. Fecha de consulta: 30/07/2017
<https://www.youtube.com/channel/UCO8qIhsfTkvmU1cw2gGL3cA>
- Nestlé TV Bebe. Fecha de consulta: 30/07/2017
<https://www.youtube.com/user/NestleTVBebe>

Anexos:

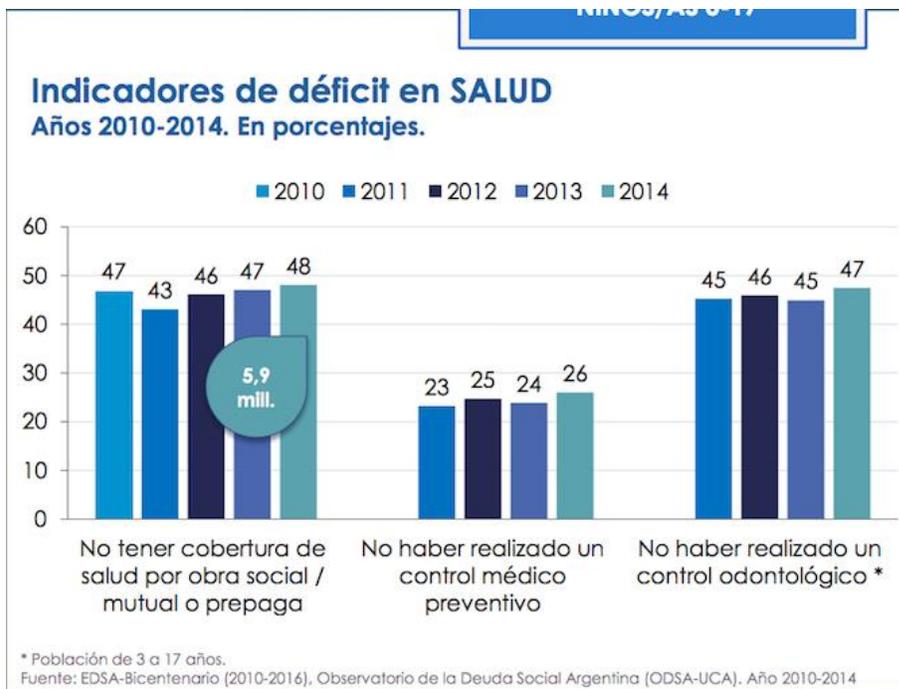
Anexo 1:

Business Model Canvas				
Socios clave  -Organizaciones con un fuerte foco en responsabilidad social. -Pediatras y entes reguladores. -Adaptación del contenido. -Mantenimiento de las plataformas.	Actividades clave  - Desarrollo del contenido. - Adaptación digital del contenido. - Desarrollo de la plataforma y app.	Propuestas de valor  -Capacitación audiovisual. -Fácil de entender. -Llegue en el momento justo. -Abordando 3 temas críticos: <ul style="list-style-type: none"> - Nutrición. - Estimulación. - Cuidados Médicos. 	Relaciones con clientes  - Servicio automatizado con personalizaciones para los clientes (cuidando la relación costo beneficio).	Segmentos de cliente  -Madres y padres de hijos primogénitos. -Millennials - Desafío: Llegar a quienes están en un nivel socioeconómico bajos. -La sociedad.
Recursos clave  - Profesionales que creen el contenido. - Profesionales que transmitan la idea a los socios.		Canales  - APP - WEB - APP de Facebook	Estructura de costes  -Legales. -Creación sitio web y APP. -Gastos estructura. -Equipo creación y adaptación del contenido. -Mantener servers. -Entrada a iOS, Android.	
		Fuentes de Ingresos  AB testing: <ul style="list-style-type: none"> - Modelo Freemium - Pago Voluntario. - Publicidad. - Sponsors 		

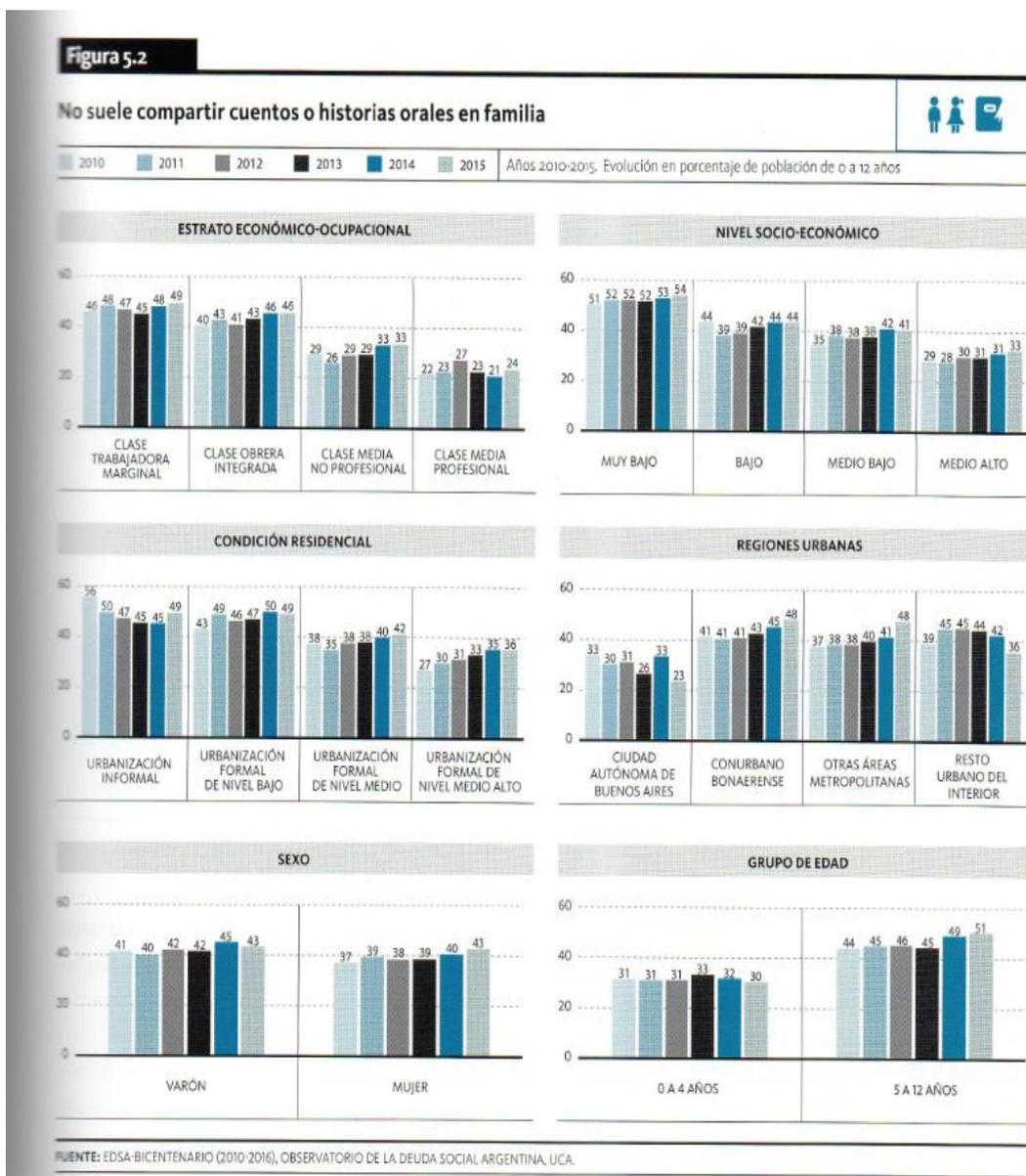
Anexo 3:



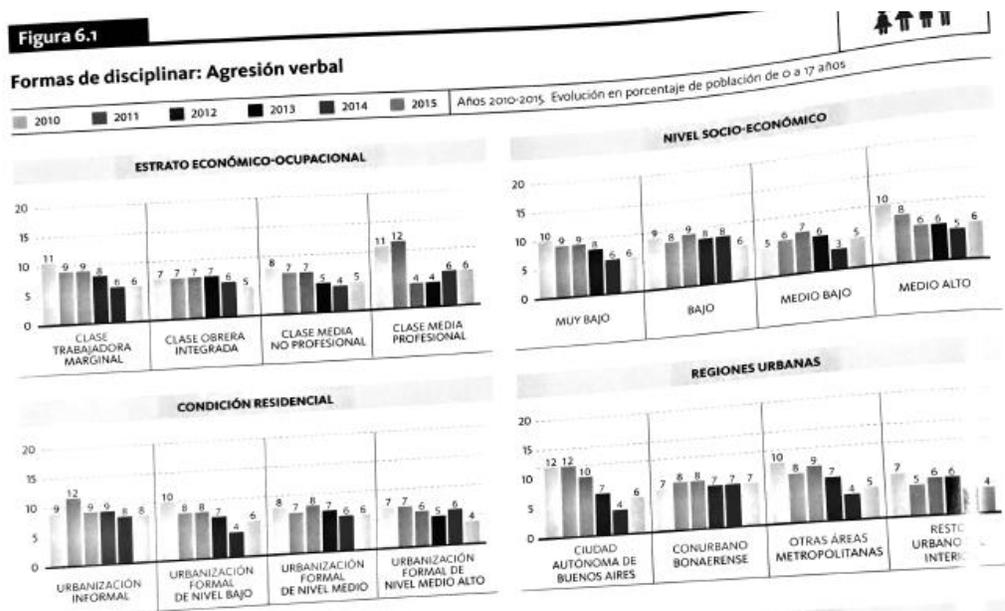
Anexo 4:



Anexo 5:



Anexo 6:



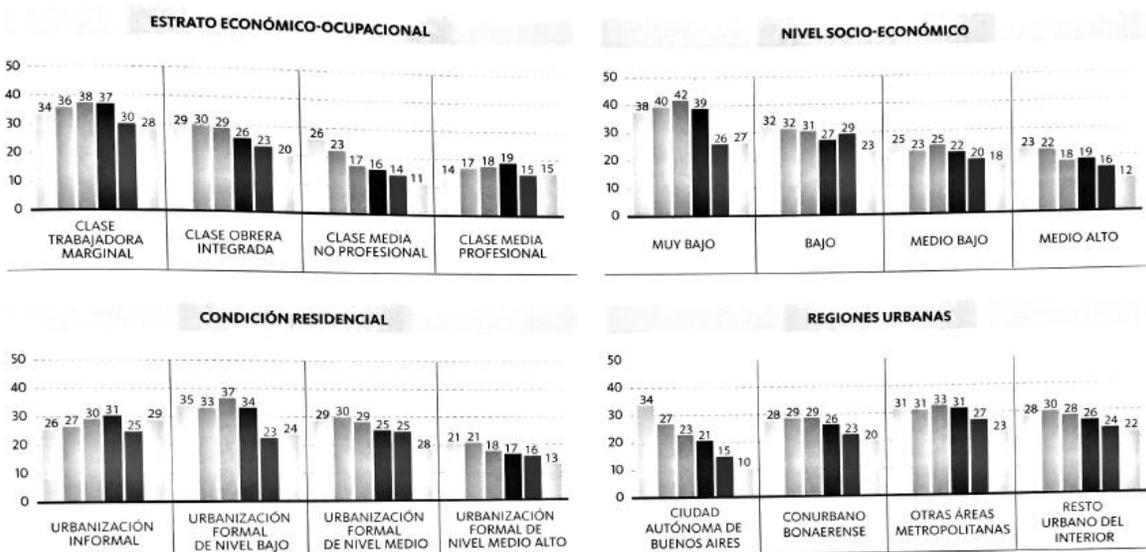
Anexo 7:

Figura 6.2

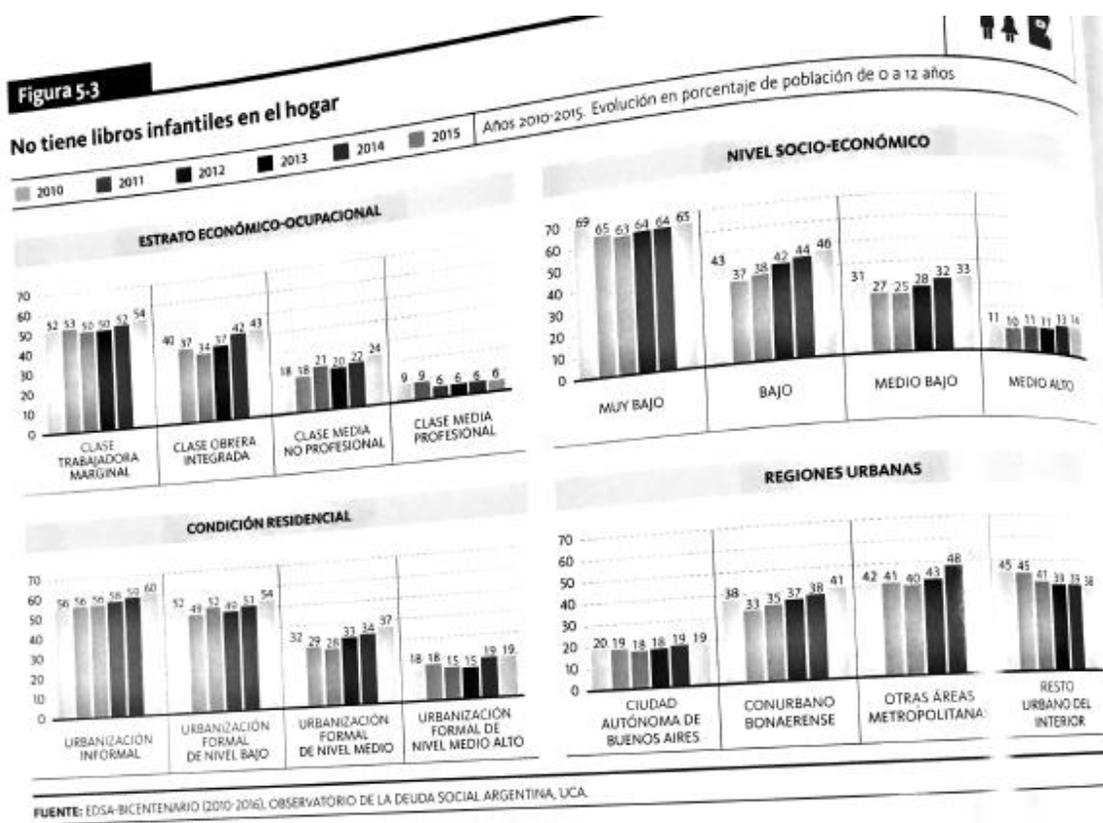
Formas de disciplinar: Agresión física



2010 2011 2012 2013 2014 2015 Años 2010-2015. Evolución en porcentaje de población de 0 a 17 años



Anexo 8:



Anexo 9:

	SOLUCIÓN INICIAL	SOLUCIÓN PLUS	SOLUCIÓN PREMIUM
	Gratis	\$ 499 * \$ 549 **	\$ 749 * \$ 799 **
Cantidad máxima de Facturas Electrónicas AFIP o tradicionales por mes	100	400	1000
Cantidad máxima de Facturas de Compra por mes	20	400	1000
Reportes de resultados, ventas, financiero y más	✓	✓	✓
Cantidad de usuarios	1	3	5
Soporte	email	email, chat, teléfono	email, chat, teléfono
Acceso gratis para tu estudio contable externo	✓	✓	✓
Impuestos: IVA Ventas y Compras, SICORE, RG 3685, SIRE	✓	✓	✓
Contabilidad, Diario, Mayores, Estado de Resultados, Balances	✓	✓	✓

Anexo 10:

Domicilios de facturación	1	2	3
Inventario de mercaderías / Remitos		✓	✓
Facturas Recurrentes / Abonos		✓	✓
Presupuestos personalizados		✓	✓
Te hacemos la importación inicial de todos tus clientes, proveedores y productos desde un Excel		✓	✓
Integración con la API de Xubio		✓	✓
Facturación colegios RG 3.368		✓	✓
Percepciones impositivas en facturas de venta		✓	✓
Lectora de código de barras			✓
Multimoneda / Facturas E de exportación de servicios			✓
Conciliación bancaria			✓
Te hacemos la importación inicial de tu plan de cuentas			✓
Cálculo automático de retenciones impositivas en pagos: Ganancias, IVA, SUSS e Ingresos Brutos CABA y BA			✓

Anexo 11:

PRECIOS

LICENCIA BÁSICA		LICENCIA PRO	
Abono mensual	\$3.200 + IVA *	Abono mensual	\$3.900 + IVA *
Servicio incluido	Servidor Virtual <small>(Windows Server 2012, 2 vCPU, 4 GB de RAM y 150 GB disco)</small>	Servicio incluido	Servidor Virtual <small>(Windows Server 2012, 2 vCPU, 4 GB de RAM y 150 GB disco)</small>
Producto	Tango gestión Evolución (última versión)	Producto	Tango gestión Evolución (última versión)
Módulos	Ventas, Stock, Compras y Tesorería	Módulos	Ventas, Stock, Compras y Tesorería
Aplicaciones nexa	Cientes, Reportes, Tablero, Fichadas, Tiendas, Cobranzas y Notificaciones	Aplicaciones nexa	Cientes, Reportes, Tablero, Fichadas, Tiendas, Cobranzas y Notificaciones
Puestos de trabajo	2	Puestos de trabajo	5
Cantidad máxima de Empresas	5	Cantidad máxima de Empresas	5
Licencias terminal server	2	Licencias terminal server	5

Anexo 12:

Equipo personal que será usado por los emprendedores para el proyecto.

- Fermín tiene una laptop Bangho con core I5 advanced. Almacenamiento HDD de 1 TB y 8 gb de RAM.
- Federico tiene una Samsung con I5 advanced. almacenamiento SSD de 128 GB y 6 GB de RAM.
- Lucas cuenta con una computadora MacBook Pro del año 2016 con 8gb de memoria RAM, 512 gb de disco SSD y un procesador i5 advanced. Cuenta todos los softwares necesarios para la edición de videos. Además, cuenta con una cámara filmadora Sony que puede filmar en 4k