



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Héroes y villanos : plan de negocios

Autor: Víctor Roldán

DNI: 27822932

Mentor de Tesis: Alejandro Fernández Coya

Victoria, Buenos Aires, 03 de Mayo de 2018

HÉROES VILLANO



Universidad de
San Andrés

PLAN DE NEGOCIOS

PROFESOR: ALEJANDRO
FERNÁNDEZ
COYA

ALUMNO: VÍCTOR
ROLDÁN

3-05-2018



IDEA Y GUIÓN: VÍCTOR ROLDÁN - ILUSTRACIÓN: ALAN DÍAZ

ES EL SEXTO CUMPLEAÑOS DE TOMMY, PERO NO EL MÁS DIVERTIDO. MIENTRAS SUS PADRES LO REGAÑAN POR NO HACER LA TAREA, LLEGAN LOS INVITADOS... ¡TODOS ADULTOS!, CLARO... EL BARRIO ES NUEVO Y LA ESCUELA TAMBIÉN.



AL DÍA SIGUIENTE, BIEN TEMPRANO...



¡TANTAS REGLAS! ACABAMOS DE MUDARNOS, AUN NO TIENE AMIGOS, PODEMOS DIVERTIRNOS, CORRER A BUSCAR UN JUGUETE, PERSEGUIR GATOS...

TOMMY NO ES UN PERRITO, ES UN NIÑO, JUEGA DE OTRA MANERA.





Resumen Ejecutivo

La calidad en los aprendizajes de los niños y niñas en nuestra sociedad es parte de una discusión instalada y una de las principales preocupaciones de los adultos en nuestro país. Desde la familia se responsabiliza a la escuela y desde la escuela a la familia. Como complemento a lo trabajado en la escuela, los adultos buscan materiales educativos. En el mercado actual se encuentran cientos de opciones para dicha demanda, tanto en libros o revistas, como en la web sobre actividades didácticas de diverso tipo y prácticamente para todos los gustos.

El principal problema es que no se presentan de forma ordenada y los adultos responsables no suelen poseer los conocimientos para secuenciar y segmentar los contenidos, haciéndolos coherentes y funcionales, lo que repercute directamente en la capacidad de los menores para apropiarse y asimilar las lecciones de manera global e íntegra.

Héroes y villanos es un proyecto educativo integral, que busca innovar en la forma de incentivar a niños, niñas y jóvenes a pintar, leer, escribir y disfrutar del arte y la ciencia, mediante una planificación y usando como herramienta disparadora, el formato del comic para desarrollar actividades didácticas entretenidas en diversas plataformas. El producto es una aplicación que puede usarse desde celulares, tablets y computadoras y funciona con Android y equipos apple. La descarga de la aplicación es gratuita y contiene el corto de lanzamiento de la historieta de Héroes y Villanos y la explicación del proyecto educativo para los padres. La historia transcurrirá en 7 capítulos por año, que se entregarán cada 30 días, junto a un video por edades con un proyecto educativo transversal a los temas escolares, dos videogames y actividades, todos estos vinculados al tema central del capítulo, con un costo de descarga por capítulo de \$40.

El proyecto es gerenciado por Víctor Roldán, Licenciado en Administración de empresas de la UBA y próximamente Máster en Administración de la Universidad de San Andrés, quien cuenta con probada experiencia en la gestión de proyectos educativos y sociales en el país. Son parte del equipo de trabajo un licenciado

en ciencias de la educación y Máster en educación infantil en el área de educación y un diseñador de animaciones y dibujos animados encargado del área de dibujo y animación.

En función a la innovación del producto y la estrategia de marketing, se estiman 19.000 descargas de capítulo para el primer año y 49.000 para el segundo. El proyecto requiere una inversión inicial de \$500.000 y encuentra su punto de equilibrio a partir del octavo mes. La facturación para los dos primeros años se estima en \$3.124.000 con una ganancia esperada de \$729.270 y una TIR para ese período del 80%.



Índice

Resumen ejecutivo	3
Descripción de la oportunidad de negocio	5
Análisis estratégico del negocio	11
PEST	11
Fuerzas competitivas	13
FODA	14
Estrategia corporativa.....	14
Estrategia de negocios	15
Estrategia competitiva genérica	16
Plan de marketing	17
Plan operativo	33
Equipo de trabajo	48
Plan financiero	52
Bibliografía	57
Anexo 1	58

Descripción de la oportunidad de negocio

Análisis de la Industria

Este proyecto se encuentra inmerso en la industria de producción de contenidos audiovisuales y educativos. La misma para nuestro proyecto, tiene relación directa con tres sectores, el editorial comercial, el sector mobile y el sector del comic.

Sector Editorial Comercial

En 2017 se publicaron un total de 28.440 novedades y 51 millones de ejemplares, marcando por tercer año consecutivo una caída en la primera tirada de las novedades según el informe realizado por la Cámara Argentina del Libro a partir de los datos declarados ante la Agencia Argentina de ISBN. Las publicaciones que conforman el Sector Editorial Comercial (SEC), alcanzaron los 9.841 títulos. Esta producción fue realizada por 283 empresas, de las cuales el 49% publicaron 15 novedades o menos.

La preferencia en el SEC por el formato en papel sigue siendo amplia: 8 de cada 10 novedades de este segmento, soporte que este año alcanzó los 19 millones de ejemplares, con una tirada promedio de 2421.

Las empresas que conforman el SEC son muy diversas: las ediciones de pequeñas y medianas empresas independientes, que concentran el 72% de las publicaciones, se distinguen de las publicaciones de los 5 grandes grupos editores que publicaron el 29% de las novedades.

En 2017 la distribución de ejemplares producidos por los grandes grupos editores ha avanzado en detrimento del resto de las 278 empresas editoriales: mientras que en 2016 los grupos concentraban el 35% de la tirada total del SEC, en 2017 produjeron el 44% de la misma.

En 2017 se registraron también un total de 4.861 libros electrónicos, lo que representa un 17% sobre el total, de estos la mitad son digitalizaciones de publicaciones anteriores en papel (conversión a libro digital) y el resto son libros concebidos desde su inicio como digitales.

Respecto de los temas abordados por los nuevos libros editados, las principales temáticas publicadas fueron, literatura 26%, ciencias sociales 16% e infantiles 14%.

Sector Mobile

Según la Mobile Marketing Association, en su reporte Mobile Regional Insights, en el mundo existen 4.917 millones de usuarios móviles únicos, de los cuales 2.300 millones tienen un *smartphone*.

De los *smartphones* activos y en uso en el mundo, el 34,8% son Apple, el 23,3% son Samsung y 5,4% son Huawei. 3 de cada 10 *smartphones* en uso a nivel global están en China. El 74% de los usuarios móviles tiene un plan prepago. Y se espera que en 2017 la gente descargue más de 197.000 millones de aplicaciones móviles. Entre septiembre de 2016 y septiembre de 2017 el tiempo que los usuarios pasaron conectados a *mobile* aumentó del 61 al 67%, y en el mismo plazo Desktop perdió terreno del 27% al 3%, mientras las *tablets* también perdieron importancia del 12% al 10%. Mientras, en América Latina existen hoy 453 millones de usuarios móviles.

En la región, un 39% de esos usuarios aún utilizan para conectarse tecnología 2G, un 45% usan 3G y el 16% restante ya usa 4G. La proyección para el año 2020 es que el 38% de los usuarios móviles esté conectado a 4G. En América Latina, la industria de los juegos móviles mueve más de US\$ 4.000 millones al año. Facebook proyecta que a fines de 2017 tendrá 259 millones de usuarios.

En Sudamérica Android es el sistema operativo que domina el mercado, con el 84% de los dispositivos, seguido de lejos por el iOS de Apple que alimenta sólo el 9% de los aparatos, y por Windows con el 3.5%. En Argentina son 39.9 millones los usuarios móviles únicos. El 62% de los usuarios argentinos consumen noticias desde su celular. Y la recordación publicitaria en móviles en Argentina está liderada por YouTube y Facebook.

En el informe de Deloitte "Consumo móvil en Argentina", muestra que se realizó sobre 2.000 casos, integrando diferentes edades, regiones, niveles de ingresos, perfiles de consumo, entre otras variables; arroja como resultado que en término del número de veces al día que las personas consultan sus teléfonos inteligentes, Argentina es el país donde los usuarios móviles parecen estar más conectados

o pendientes de sus dispositivos: el 11% los usuarios respondieron consultar sus móviles 100 veces o más y el 12% indicaron que consultan sus móviles más de 200 veces al día, muy superior a otros países donde la media ronda en 5% en este segmento de consumidores.

Sector Comic

El siguiente es un cuadro resumen de las principales editoriales de comic que operan en el país:

NOMBRE	PERFIL	ALIANZAS Y LICENCIAS	TEMÁTICAS	LINEA DE PRODUCTOS
SD Distribuidores Latinoamérica	Primera empresa en desarrollar y fabricar líneas de figuras de colección y merchandising.	Larp Editores, IVREA Ovni Press.	Ciencia ficción, acción, policiales, aventura	Comics , libros y artículos especializados en ocio.
El Catálogo del Comic	Servicios editoriales e informáticos para otras empresas.	DC Comics.	Ciencia ficción, acción.	Comics, figuras y merchandising.
Rocketbooks	Especializada en historieta argentina e internacional.	DC Comics, Marvel Comics, Boom Studios Norma Comics.	Ciencia ficción, acción, aventura, policiales.	Comics.
Comics Conosur	Distribuidor Exclusivo, para México, Centro América, Caribe y Sudamérica de los Productos de MASTER REPLICAS.	DC Comics, Marvel Comics.	Ciencia ficción, acción.	Comics.
Crossover Comic	Especializada en Comics, Manga, Novelas, Libros, Merchandising.	Ovni Press, IVREA, Salvat, Norma Editorial, Planeta de Agostini, La Cúpula, DC Comics, Dolmen.	Ciencia ficción, acción, aventura, infantiles.	Comics, Manga, Novelas, Libros y Merchandising.

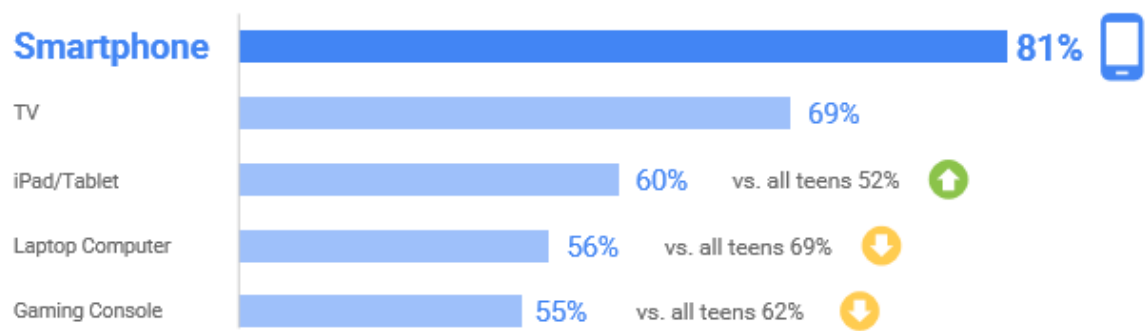
Ivrea Editorial	Especializada en la publicación de manga e historietas en lengua castellana	Dragon Ball, Neon Genesis Evangelion, Sailor Moon, otros.	Ciencia ficción, acción, aventura, policiales.	Manga e historieta.
Larp Editoriales	trabaja títulos de Manga (Novelas gráficas o Comics de origen japonés).	Naruto, Death Note, One Piece, otros.	Ciencia ficción, acción, aventura, policiales.	Comics y Manga.
Norma Editorial	Edición, distribución, representación de libros ilustrados independientes.	Sakura Card Captors, Attack on Titan, The Legend of Zelda, otros.	Ciencia ficción, fantástico, acción, aventura.	Comics y libros ilustrados.
Omnipress	Edición de libros de historieta, de literatura, de información y también infantiles.	Attack on Titan, Marvel, The Walking Dead.	Ciencia ficción, literatura, información, infantiles.	Comics, libros de literatura e infantiles.
Editorial Salvat	Con un catálogo de productos enfocados a nuevas tendencias y a intereses particulares de los lectores.	Marvel, Disney, Hello Kitty, Betty Boop, otros.	Acción, Infantil, coleccionismo.	Comics y libros ilustrados.
Editorial Planeta	Ha publicado alrededor de 6.000 títulos pertenecientes a más de 1.500 autores.	Disney, Star Wars, Plaza Sésamo.	Novela literaria, ciencia ficción, infantil.	Comics, novelas, libros ilustrados.
Planeta de Agostini	Empresa dedicada a contenidos culturales y de entretenimiento a través de colecciones, apostando conceptos creativos, innovadores y exclusivos.	Disney, Star Wars, Marvel.	Coleccionismo, ciencia ficción, infantil	Libros de colección y figuras.
El Club del Comic	Se dedica a la venta de revistas de historietas y otros	IVREA, Marvel, DC Comics, Ovni Press, otros.	Ciencia ficción, acción, aventura, policial.	Historietas, manga, álbumes de colección, merchandising.

	productos de excelente calidad.			
La Revisteria	Una completísima librería exclusivamente de comics, que además vende algunos juegos de mesa y rol.	IVREA, Planeta de Agostini, Norma Editorial, Marvel, Dc Comics	Ciencia ficción, acción, aventura, infantil y literario.	Comics y manga, juegos de mesa y rol.
Entelequia	Comiquería y librería especializada en la importación, venta y distribución de historietas argentinas, estadounidenses y europeas.	IVREA, Norma Editorial, Ovni Press, DC Comics.	Ciencia ficción, acción, aventura, Infantil, coleccionismo.	Comics y manga, libros ilustrados, figuras.
El Áteneo (Yenny)	Asociada a la firma Yenny, posee más de 34 locales repartidos en la Argentina, principalmente en Buenos Aires.	Disney, Editorial Planeta, Planeta de Agostini, Sudamericana, otros.	Literario, Infantil, juvenil coleccionismo, Ciencia ficción, Información.	Libros, música y películas.

Tendencias

“Siendo la cultura urbana una cultura mediática, en la que predominan los patrones comportamentales más globalizados de consumos de medios (segunda categoría de actividad en orden de importancia después del trabajo), la sobreoferta de ondas para estar todo el tiempo conectado no puede sino acrecentar el potencial de internet para participar de manera decisiva en las formas que adquieren la producción y la circulación de contenidos”. Roberto Igarza, En la ruta digital. Cultura, convergencia digital y acceso.

Siguiendo la idea planteada por el profesor Igarza, y teniendo en cuenta como se reflejan en el siguiente gráfico, las tendencias en el uso de dispositivos electrónicos relevados por Google, en adolescentes hispanos en USA entre 13 y 17 años:



Es evidente la infinidad de oportunidades que se desprenden de la generación de contenidos audiovisuales que soporten plataformas mobile.



Análisis estratégico del negocio

Análisis PEST

Político

El actual Gobierno encabezado por el presidente Mauricio Macri, ha encarado una serie de reformas abriendo la economía, dejando en libre flotación al dólar, eliminando subsidios y actualizando las tarifas de servicios públicos. Tiene en su gestión, el objetivo de mejorar las herramientas vinculadas al desarrollo de emprendedores, facilitando vía la digitalización una gran cantidad de trámites. Desde el punto de vista del proyecto pueden aprovecharse una serie de programas del Mercado de Industrias Creativas (MICA), dependiente del Ministerio de Cultura de la Nación. El mismo está orientado al desarrollo, la profesionalización, la articulación y la circulación de las industrias de los distintos sectores creativos: audiovisual, artes escénicas, diseño, música, editorial y videojuegos. Cuenta con tres instancias estratégicas: el MICA nacional, que se organiza cada dos años; el MICSUR, un mercado internacional de articulación y encuentro conformado por diez países de Latinoamérica; y las ediciones regionales que recorren el país. Por otro lado, las negociaciones en cuanto a los aumentos docentes, generan huelgas y pérdida de días escolares en los alumnos, principalmente en las escuelas públicas, además de una discusión diaria en los medios de comunicación sobre el bajo rendimiento en las evaluaciones escolares PISA.

Económico

Las siguientes son las principales variables macroeconómicas elaboradas por la Universidad de San Andrés para los próximos cinco años:

ESCENARIO

MACROECONÓMICO

Tipo de cambio

BASE

1

2

3

4

5

6

$\Delta\%$ TCR		0,5%	8,5%	6,0%	4,5%	4,8%	0,0%
TCR	79,0	79,4	86,1	91,3	95,4	100,0	100,0
Devaluación real esperada		0,5%	8,5%	6,0%	4,5%	4,8%	0,0%
Inflación local		20,0%	15,0%	10,0%	8,0%	6,0%	5,0%
Inflación extranjera		2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
TCN	16,0	18,9	23,1	26,5	29,3	31,9	32,8
Devaluación esperada		18,2%	22,3%	14,3%	10,6%	8,9%	2,9%
TASAS CRECIMIENTO - g		1	2	3	4	5	6
Cremiento PBI		3,0%	4,0%	5,0%	4,0%	3,5%	2,5%
g Nominal en U\$S		5,1%	6,1%	7,1%	6,1%	5,6%	4,5%
g Nominal en AR\$		23,6%	19,6%	15,5%	12,3%	9,7%	7,6%
TASAS DE DESCUENTO		1	2	3	4	5	6
Kwacc real		15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Kwacc USD		17,3%	17,3%	17,3%	17,3%	17,3%	17,3%
Kwacc AR\$		38,7%	43,5%	34,1%	29,8%	27,7%	20,8%

Social

Desde el punto de vista social, en la argentina se entiende a la educación como un valor, como la vía aspiracional para el desarrollo personal y mejora de la situación socioeconómica personal. Los debates sobre calidad educativa, como fue mencionado en el apartado sobre política, son cotidianos en el país. El rol de los padres y familias en la educación de los menores, sus responsabilidades y disponibilidad de tiempo para cumplirlas forman parte del saber colectivo.

Tecnológico

Como fue mencionado en el análisis de la industria, el uso de la tecnología mobile en el país es muy alto, por encima de la media de Latinoamérica. En 2012, un 24% de los consumidores locales tenía un smartphone. Cuatro años más tarde, esta cifra llegó al 67%. Datos que figuran en el estudio Google Consumer Barometer, hecho en colaboración con Kantar TNS y que surge a partir de encuestas a más de 625 mil usuarios en 40 países durante cinco años.

Por otro lado, la disponibilidad de profesionales vinculados a la tecnología necesaria para el proyecto en el país es alta, de muy buena calidad y los costos son competitivos comparados con Latinoamérica.

Fuerzas competitivas de Porter

Poder de negociación de los clientes: Los clientes potenciales radican su poder de negociación indirecta, en la cantidad y variedad de oferta que se encuentra en el mercado tanto de libros, revistas, páginas web y aplicaciones con contenidos educativos y de entretenimiento, particularmente en la web con gran cantidad de páginas gratuitas.

Poder de negociación de los proveedores: Los principales proveedores del proyecto son del área educativa, gráfica para el diseño de animaciones y tecnológicas para el desarrollo y mantenimiento de los contenidos tecnológicos de la aplicación. La oferta de este tipo de servicios es alta y de muy buena calidad, con lo cual no representa un riesgo por su bajo poder de negociación.

Amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos: Es muy alta la posibilidad de ingreso de nuevos competidores y productos, por la velocidad de producción de contenidos audiovisuales.

Rivalidad de los competidores actuales: Existe una importante rivalidad de los competidores actuales, particularmente por la cantidad de productos educativos para el mismo target, pero existe una falencia en la comunicación para llegar a este segmento.

Visión

La visión del proyecto es contribuir en el acceso a igualdad de oportunidades para el desarrollo de todos los niños y niñas, mediante la producción de contenidos educativos y de recreación en múltiples plataformas.

Misión

Producir contenidos educativos y de recreación de forma innovadora, para contribuir con el desarrollo psicomotriz de niños y niñas, construyendo valor para nuestros accionistas.

Estrategia corporativa

La estrategia corporativa se encuentra integrada por diferentes conceptos, el de crecimiento del proyecto de forma escalonada, impulsando su venta de forma regional, en una primera etapa en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para luego apalancarse y diversificar en otras regiones. Con la idea de reducir al máximo los costos fijos, ya habiendo trabajado los aspectos principales que sientan las bases para los procesos educativos, de animación e historietas y tecnológico, haremos outsourcing de estos, organizando los capítulos por proyectos. Buscaremos a su vez la innovación mediante la integración del proyecto educativo, con el comic y la tecnología mobile.

Análisis FODA o SWOT

Fortalezas

- Experiencia en desarrollo de contenidos audiovisuales.
- Adaptación de contenidos para articular con la demanda en diferentes regiones del país.
- Conocimientos pedagógicos y experiencia.
- Idea innovadora.
- Estrategia de comunicación.
- Calidad de los dibujos.

Debilidades

- Estructura pequeña
- Necesidad de crecimiento escalonado.

Oportunidades

- Mercado digital en crecimiento.
- Mayor cantidad de horas de uso de celulares en Argentina que en la región.
- Preocupación de los adultos por la educación de los niños.
- Mundo cada vez más globalizado.
- Recursos humanos altamente calificados.

Amenazas

- Alta oferta de productos gratuitos de entretenimiento por un lado y de educación por otro.
- Clúster audiovisual en desarrollo.

Estrategia de negocios

Marketing estratégico basado en los conceptos de Kotler

En cuanto al **posicionamiento amplio** (la disciplina de valor), en la etapa de introducción y crecimiento en el ciclo de vida del producto, buscaremos el liderazgo del producto vía la innovación. Si bien es cierto que existen una gran cantidad de productos educativos tanto en libros impresos como en material web, este proyecto explica a los padres y les brinda material ordenado mediante las actividades en un proceso educativo planificado (qué, cómo, para qué y cuando), dándole coherencia a las intervenciones, y al mismo tiempo involucra a los niños en una aventura llena de desafíos. En la etapa de madurez del ciclo de vida direccionaremos este posicionamiento amplio hacia uno de intimidad con el cliente mediante la gestión de la relación con el cliente. En esta etapa un vínculo afectivo se verá alcanzado entre los personajes de la historia con los niños y jóvenes, principalmente haciendo uso del vínculo emocional entre los mismos,

soportado además con la información que recolectemos del uso de las diferentes actividades, juegos y feedback en ellas.

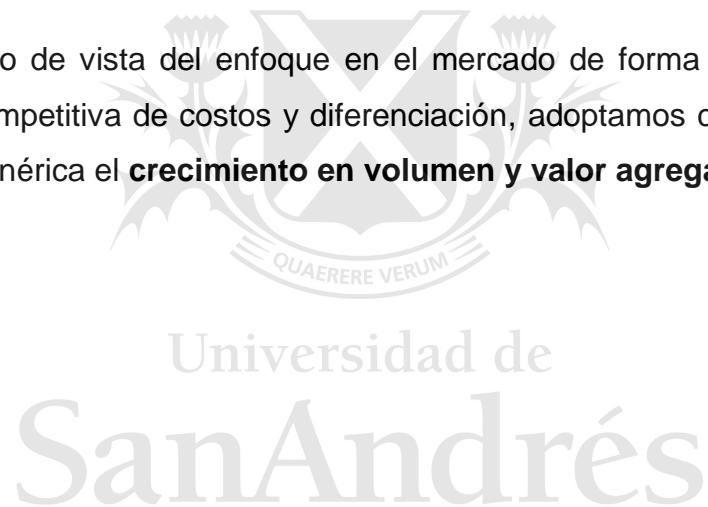
En relación con el **posicionamiento específico (la identidad)**, en la etapa de introducción y crecimiento lo impulsaremos como mejor y último producto, aprovechando la novedad del lanzamiento. Ya en la etapa de madurez éste se direccionará hacia el posicionamiento de la confiabilidad de la marca.

El **posicionamiento de valor** respecto de la propuesta competitiva será de mucho más por más (++ x +).

Mediante la articulación coherente de estos posicionamientos descriptivos es como queda conformada la propuesta de valor para el cliente.

Estrategia competitiva genérica

Desde el punto de vista del enfoque en el mercado de forma expansiva y la orientación competitiva de costos y diferenciación, adoptamos como estrategia competitiva genérica el **crecimiento en volumen y valor agregado**.



Plan de Marketing

Clientes potenciales

El producto apunta a niños y niñas de 6 a 12 años, la forma de interesarlos es vía la historia del comic y el carácter lúdico de las actividades y proyectos. Quienes cierran la compra son los adultos responsables de los niños y niñas. Es por ello que el proyecto educativo es explicado a ellos vía videos.

Producto

Es una aplicación que puede usarse desde celulares, tablets y computadoras y funciona con Android y equipos apple. La descarga es gratuita y contiene el corto de lanzamiento de la historieta de Héroes y Villanos y un videogame además de la explicación del proyecto educativo para los padres. La historia transcurrirá en 7 capítulos por año, que se entregarán cada 30 días, junto a un video por edades con un proyecto educativo transversal a los temas escolares, dos videogames y actividades, todos estos vinculados al tema central del capítulo, que una vez descargado, puede usarse en modo off-line.

Los personajes principales

Perfil de León: Es un líder nato, valiente, racional, muy fuerte, deportista, disfruta de leer y tocar la batería. Se enoja rápidamente, se impone y es un poco mandón

Perfil de Mao: Muy simpático, siempre de buen humor, es sociable y bromista. Es creativo, ágil y muy veloz. Se destaca dibujando y pintando. Sabe tocar el teclado, es un poco atolondrado y cuando se obsesiona con algo insiste hasta el cansancio. A veces es un poco miedoso.



Mao

León

En cuanto a lo educativo, el proyecto implica un conjunto de actividades organizadas secuencialmente, de lo simple a lo complejo para desarrollar en el niño:

- El pensamiento y el lenguaje.
- Lo sensorial – perceptivo.
- Las operaciones lógicas.
- La coordinación motriz.
- La organización espacio – temporal.
- La resolución de problemas.
- La autodeterminación.
- La regulación de la conducta y la estabilidad emocional.

En el caso de la lecto–escritura conlleva la maduración en varios aspectos:

- Una maduración visual que le permita ver con claridad, objetos como una palabra, una letra. Una maduración auditiva que le permita discriminar sonidos tan próximos como el de un fonema y otro.
- Una maduración sensorio - motora que le permita la ubicación espacial y la coordinación óculo – manual.
- Una maduración emocional que le permita asumir retos y responsabilidades con naturalidad.

Ejemplos de temas a desarrollar:

Grafomotricidad. Corrige y estimula la psicomotricidad fina para coordinar destreza de manos y vista. Se utilizan estos ejercicios para enseñar el manejo de los útiles escolares. Se utilizan, lápices, esponjas, pinceles, ceras, etc. Estas actividades ayudan a que el niño realice el desplazamiento adecuado (izquierda – derecha) (arriba – abajo). Realizar trazos verticales y horizontales. Finalmente se pueden practicar letras y posteriormente palabras.

Seriación. Formas. Números. Cantidades. Muchos – pocos. **Tamaño.** Grande – pequeño. Alto – bajo. Largo – corto. **Posiciones.** Dentro – fuera. Encima – debajo. Delante – atrás.

Líneas de producto

No está previsto para la primera etapa, pero pueden desarrollarse diferentes líneas de producto como, por ejemplo:

- ✓ Comic impreso.



- ✓ Stickers.
- ✓ Álbum de figuritas.
- ✓ Útiles escolares
- ✓ Figuras.
- ✓ Película animada.
- ✓ Material didáctico impreso

Marca

La marca del proyecto es “Héroes y Villanos”, buscamos con la misma identificar de forma directa el proyecto con el mundo del comic y las aventuras para llamar la atención de los niños.

Logo:



Estrategia de precios

Buscamos una estrategia de liderazgo en precio, con el objetivo de incentivar la descarga de la aplicación, favoreciendo el volumen. El precio del primer capítulo es de 40 pesos. Estamos evaluando además la posibilidad de ofrecer contenidos premium a otros valores, pero se decidirá en la medida que contemos con un feedback del uso de los juegos y de las actividades didácticas. La prioridad es fomentar la descarga para dar a conocer el producto.

La siguiente tabla contiene la fijación de precios para los primeros cinco años del proyecto:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación referencia	20	15	10	8	6
Precio Capítulo Temporada 1	40	46	50	54	57
Precio Capítulo Temporada 2		50	55	59	63
Precio Capítulo Temporada 3			60	65	67

Segmentación geográfica y demográfica

Según la Dirección General de estadísticas y censos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el origen de las comunas se remonta al año 2005, cuando se aprueba la Ley Orgánica de Comunas N° 1.777, con la que se intentó dar cumplimiento a lo que dispone la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sancionada en 1996: “Las Comunas son unidades de gestión política y administrativa descentralizada con competencia territorial” (Art. 127). Esta descentralización implica una nueva composición del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el cual se conforma no solo por el Jefe de Gobierno y la Legislatura sino también por las Juntas Comunales. Las 15 comunas creadas por la citada normativa se constituyen como agrupamientos de barrios y se delimitan en función de dos criterios: el equilibrio demográfico entre las comunas y la unidad territorial en términos de afinidad urbanística, económica, social y cultural.

Respecto de la zonificación de la Ciudad adoptada por la dirección general de escuelas, cabe señalar que la misma surge de un estudio (Mazzeo y otros, 2012) que buscó plasmar el fenómeno de la segregación residencial y socioeconómica, reflejando el modo en que las desigualdades sociales se articulan con el espacio urbano. A partir del análisis conjunto de 35 indicadores referidos a diferentes dimensiones de las condiciones de vida de la población (entre otros, pobreza, actividad económica, características demográficas, educación, salud, riesgos de la población menor de un año), ese estudio dio lugar a la delimitación de tres conglomerados:

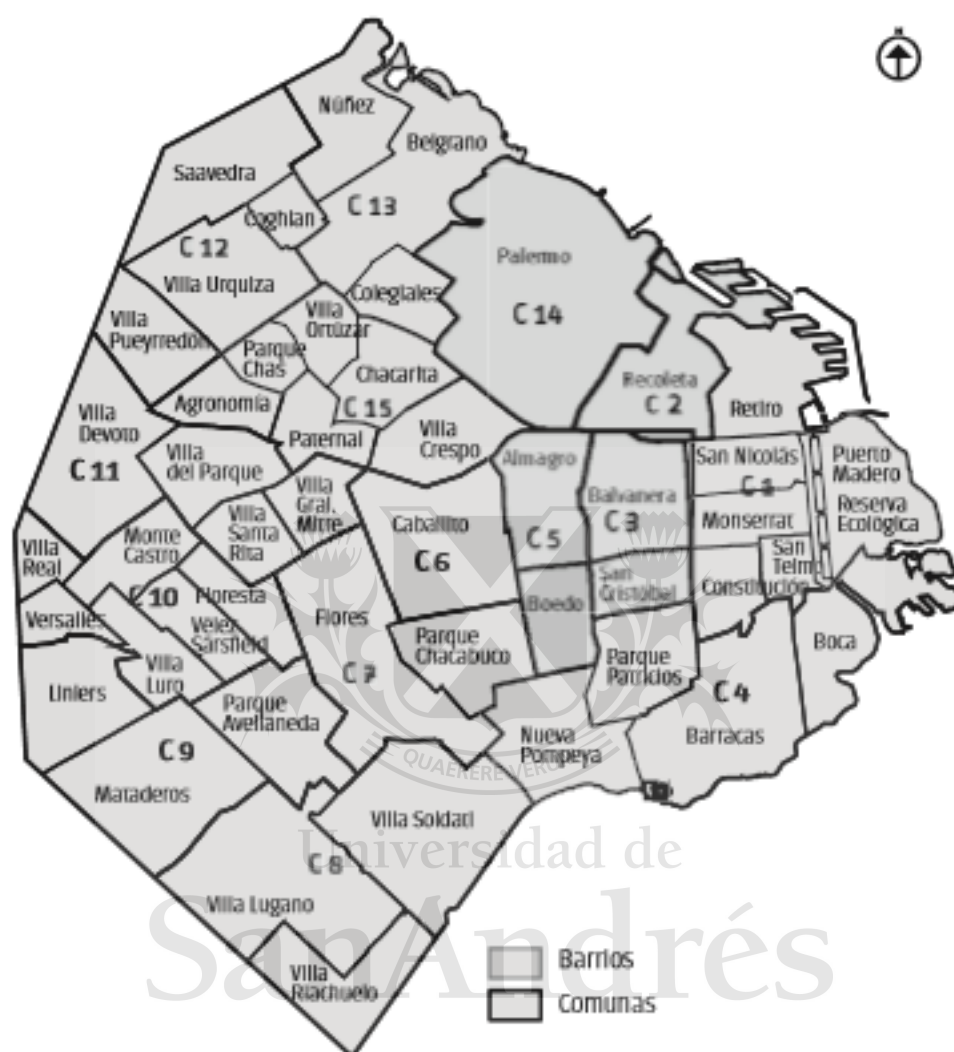
a) La Zona Norte (integrada por las Comunas 2, 13 y 14), que se caracteriza por exhibir: mejores ingresos per cápita familiar; bajos porcentajes de hogares con hacinamiento y de población sin cobertura de salud; baja proporción de hogares con ingresos menores a la canasta total; altos porcentajes de población adulta con educación secundaria completa; y elevadas tasas de escolarización del nivel secundario.

- b) La Zona Sur (Comunas 4, 8, 9 y 10), que presenta: menores ingresos per cápita familiar y elevado peso de hogares con ingresos menores a la canasta básica total; altos porcentajes de hogares con hacinamiento; menor cobertura de salud; elevada proporción de población adulta sin secundario completo; y tasas de escolarización del nivel secundario más bajas.
- c) La Zona Centro (Comunas 1, 3, 5, 6, 7, 11, 12 y 15), que, de acuerdo con los indicadores mencionados, se ubica en una posición intermedia respecto de las anteriores.



Mapa 1

Comunas y Barrios de la Ciudad de Buenos Aires



Fuente: DGEYC, 2012.

Cuadro 1

Comunas, población y superficie del territorio según zonas. CABA. Año 2010

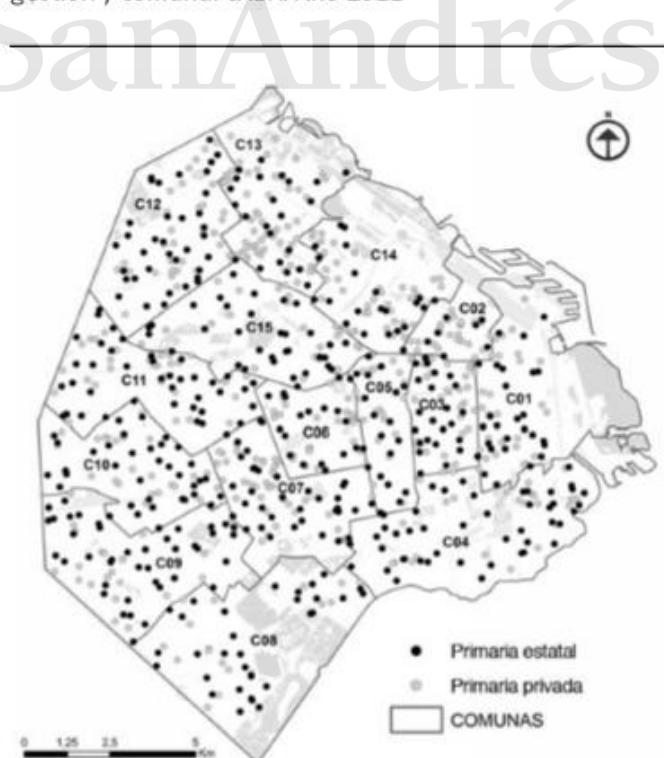
Zonas	Comunas	Población		Superficie	
Norte	2, 13 y 14	615.233	21,3%	36,4 km ²	17,9%
Centro	1, 3, 5, 6, 7, 11, 12 y 15	1.541.617	53,3%	93,8 km ²	46,2%
Sur	4, 8, 9 y 10	733.301	25,4%	72,8 km ²	35,9%
Total	15 comunas	2.890.151	100%	203 km²	100%

Fuente: Elaboración propia sobre datos de: DGEYC, Cartografía de la Ciudad 2011; INDEC, Censo Nacional de Población y Vivienda 2010.

La cobertura territorial de la oferta de nivel primario es amplia y abarca prácticamente toda la superficie. Como puede observarse en el Mapa 2, las escuelas estatales se extienden a lo largo de toda la Ciudad, y en algunas zonas en particular los establecimientos dependientes del sector privado se concentran más fuertemente. La distribución de las unidades educativas entre las comunas presenta una importante dispersión: el rango va desde 34 escuelas (en la Comuna 2) hasta 79 unidades educativas (en la Comuna 4). En líneas generales, se observa una correlación entre el porcentaje de matrícula y la cantidad de unidades educativas de las comunas.

Mapa 2

Presencia de las escuelas primarias según sector de gestión y comuna. CABA. Año 2011

**Fuente:** Elaboración propia sobre datos del Relevamiento Anual 2011, GOIYE.

Concretamente, un tercio de la población en edad de cursar la escolaridad primaria vive en las Comunas 4, 7 y 8: en cada una de ellas residen entre 18 mil y 21 mil niños de 6 a 12 años. Además, las tasas globales de fecundidad correspondientes a estos territorios (en todos los casos por encima de la media de la Ciudad) permiten anticipar una continuidad de esta tendencia. Si también se considera que, entre 2001 y 2010, las comunas mencionadas experimentaron un marcado incremento de la población residente en villas y asentamientos (en la Comuna 4 creció el 16%; en la Comuna 7, el 12%; y en la Comuna 8, el 33%), es de esperar que una importante porción de esta demanda se dirija hacia las instituciones estatales (Cuadro 2).

En relación con la distribución de las unidades educativas por sector de gestión, algunas comunas reproducen la relativa paridad observada a nivel global entre escuelas estatales y privadas: se trata en general de las comunas que integran el eje central de la Ciudad (1, 3, 5, 6, 7, 11 y 15), a las cuales se suma también la Comuna 12, ubicada geográficamente al noroeste. En todas ellas, la proporción de establecimientos estatales y privados es similar. En las restantes unidades territoriales, se verifica una concentración más marcada en uno u otro sector de gestión. Las comunas con mayor presencia de escuelas estatales son la 4 y 8 (que forman parte de la Zona Sur) y la 9 y 10 (situadas al sudoeste). En cambio, las que poseen más cantidad de instituciones privadas son las Comunas 2, 13 y 14 (todas en el norte de la Ciudad) (Mapa 3).

Al analizar en forma conjunta el modo en que se distribuyen la matrícula y las unidades educativas por sector de gestión, es posible identificar dos situaciones claramente diferenciadas y, en cierto sentido, esperables:

a) Comunas en las cuales hay una fuerte concentración de escuelas privadas, acompañada de una mayoría de alumnos matriculados en este tipo de instituciones. Se trata de las comunas de la zona norte de la Ciudad (2, 13 y 14), en las cuales más del 60% de los establecimientos son privados y más del 60% de los alumnos concurre a este tipo de instituciones.

b) Comunas en donde la primacía de escuelas estatales también se refleja en una mayor cantidad de alumnos en dicho sector. En este grupo se encuentran las Comunas 4 y 8, ubicadas en el corredor sur, en las cuales la importancia del sector estatal es más que evidente: dos de cada tres unidades educativas son gestionadas por el Estado y más del 70% de los estudiantes concurre a estas escuelas. Con una intensidad menor, la Comuna 10 se acerca a este comportamiento (62% de unidades educativas estatales y 59% de matrícula en ese sector).

En las restantes comunas se observan situaciones intermedias que no permiten asimilarlas estrictamente a alguna de las categorías anteriores: en líneas generales, se trata de territorios donde la matrícula se distribuye de manera similar entre ambos sectores de gestión a pesar de que el peso de las instituciones estatales y privadas resulta muy variado.

Cuadro 2

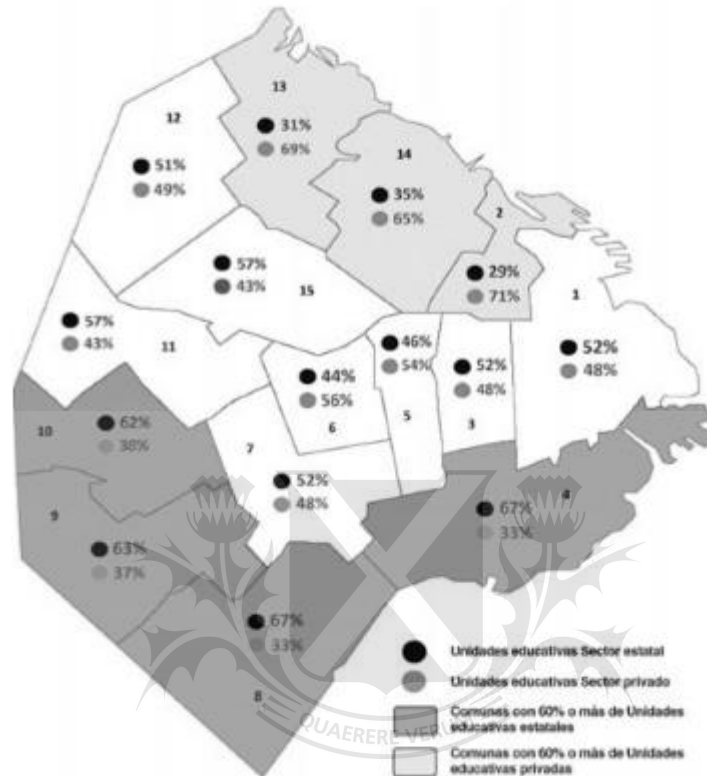
Población entre 6 y 12 años, tasa global de fecundidad, unidades educativas y matrícula de nivel primario común según comuna. CABA. Año 2011

Comunas	Población 6 a 12 años		Tasa global de fecundidad	Unidades educativas	Matrícula de nivel primario	
1	13.922	6,5%	2,3	52	16.849	6,2%
2	7.762	3,6%	1,0	34	9.425	3,4%
3	12.738	5,9%	1,9	54	17.515	6,4%
4	21.056	9,8%	2,2	79	26.365	9,6%
5	11.950	5,6%	1,7	41	13.480	4,9%
6	11.302	5,3%	1,6	45	15.135	5,5%
7	18.779	8,8%	2,6	66	19.928	7,3%
8	21.321	9,9%	2,9	48	25.829	9,4%
9	14.034	6,5%	2,3	63	21.464	7,9%
10	12.807	6,0%	1,8	60	17.785	6,5%
11	14.335	6,7%	1,6	70	19.761	7,2%
12	14.178	6,6%	1,8	72	17.980	6,6%
13	14.410	6,7%	1,5	78	21.725	7,9%
14	12.668	5,9%	1,4	60	17.359	6,3%
15	13.160	6,1%	1,7	58	12.818	4,7%
Total	214.422	100%	1,9	880	273.418	100%

Fuente: Elaboración propia sobre datos de: GOYE, Relevamiento Anual 2011; INDEC, Censo Nacional de Población y Vivienda 2010; OGEYC, Estadísticas vitales y proyecciones de población.

Mapa 3

Porcentaje de unidades educativas según comunas y sector de gestión. CABA. Año 2011



Fuente: Elaboración propia sobre datos del Relevamiento Anual 2011, GOIYE.

Cuadro 3

Alumnos por sector de gestión y variación relativa según comunas. CABA. Años 2000 y 2011

Comunas	Matrícula estatal		Variación relativa	Matrícula privada		Variación relativa
	2000	2011		2000	2011	
1	9.283	9.086	-2,1%	6.672	7.763	16,4%
2	3.334	3.260	-2,2%	6.238	6.165	-1,2%
3	10.136	9.131	-9,9%	7.033	8.384	19,2%
4	17.052	18.800	10,3%	6.409	7.565	18,0%
5	6.996	6.129	-12,4%	6.627	7.351	10,9%
6	7.127	6.399	-10,2%	8.193	8.736	6,6%
7	11.300	10.981	-2,8%	7.599	8.947	17,7%
8	15.415	18.159	17,8%	5.760	7.670	33,2%
9	11.767	11.769	0,0%	7.695	9.695	26,0%
10	11.262	10.551	-6,3%	6.343	7.234	14,0%
11	11.580	10.235	-11,6%	8.099	9.526	17,6%
12	9.956	8.833	-11,3%	7.905	9.147	15,7%
13	7.372	5.861	-20,5%	13.332	15.864	19,0%
14	8.470	6.544	-22,7%	10.358	10.815	4,4%
15	8.645	7.119	-17,7%	4.924	5.699	15,7%
Total	149.695	142.857	-4,6%	113.187	130.561	15,3%

Fuente: Elaboración propia sobre datos del Relevamiento Anual 2000 y 2011, GOIYE.

Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación se centra en el mensaje y en la hiper-segmentación del mercado.

Mensaje: Aprender y jugar es más que una tarea.

Segmentación: Con las direcciones de las escuelas públicas y privadas generar una base para la geolocalización e invertir los montos en publicidad escalonadamente en las diferentes comunas, en los horarios de entrada y salida de los alumnos.

Posicionamiento: Para los niños y niñas el foco en las aventuras y desafíos. Para los adultos el foco en el desarrollo psicomotriz de los niños.

Principales medios de promoción:

- ✓ Google adds
- ✓ Youtube
- ✓ Facebook adds
- ✓ Instagram
- ✓ Mailing



Proyecciones de ventas

Año 1:

Temporada 1		1%	2%	3%	3%	3%	4%	4%	5%	5%	5%	2%	2%
Comunas	M. P.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
2	9.425	94	189	283	283	283	377	377	471	471	471	189	189
13	21.725	217	435	652	652	652	869	869	1.086	1.086	1.086	435	435
14	17.359	174	347	521	521	521	694	694	868	868	868	347	347
Cientes potenciales	48.509												
Target de mercado	16.978	485	970	1.455	1.455	1.455	1.940	1.940	2.425	2.425	2.425	970	970
Precio x episodio temp 1	40												
ventas en pesos arg		19.404	38.807	58.211	58.211	58.211	77.614	77.614	97.018	97.018	97.018	38.807	38.807

756.740

Año 2:

Temporada 1		1%	2%	3%	3%	3%	4%	4%	5%	5%	5%	2%	2%
Comuna	M. P.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
3	17.515	175	350	525	525	525	701	701	876	876	876	350	350
5	13.480	135	270	404	404	404	539	539	674	674	674	270	270
15	12.818	128	256	385	385	385	513	513	641	641	641	256	256
6	15.135	151	303	454	454	454	605	605	757	757	757	303	303
Cientes potenciales	58.948												
Target de mercado	20.632	589	1.179	1.768	1.768	1.768	2.358	2.358	2.947	2.947	2.947	1.179	1.179
Precio x episodio temporada 1	46												
ventas temporada 1 en pesos arg		27.116	54.232	81.348	81.348	81.348	108.464	108.464	135.580	135.580	135.580	54.232	54.232

949.063

Temporada 2		4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	2%	2%
Comuna	M.P.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
2	9.425	377	377	377	471	471	471	471	566	566	566	189	189
13	21.725	869	869	869	1.086	1.086	1.086	1.086	1.304	1.304	1.304	435	435
14	17.359	694	694	694	868	868	868	868	1.042	1.042	1.042	347	347
Cientes potenciales	48.509												
Target de mercado	24.255	1.940	1.940	1.940	2.425	2.425	2.425	2.425	2.911	2.911	2.911	970	970
Precio x episodio temp 2	50												
ventas temporada 2 en pesos arg		97.018	97.018	97.018	121.273	121.273	121.273	121.273	145.527	145.527	145.527	48.509	48.509

1.212.725

Estimación comercial temporada 1 y 2													
2	124.134	151.250	178.366	202.621	202.621	229.737	229.737	281.107	281.107	281.107	102.741	102.741	2.367.270

Año 3

Temporada 1		1%	2%	3%	3%	3%	4%	4%	5%	5%	5%	2%	2%
Comuna	M.P.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
10	17.785	178	356	534	534	534	711	711	889	889	889	356	356
11	19.761	198	395	593	593	593	790	790	988	988	988	395	395
12	17.980	180	360	539	539	539	719	719	899	899	899	360	360
Cientes potenciales	55.526												
Target de mercado	19.434	555	1.111	1.666	1.666	1.666	2.221	2.221	2.776	2.776	2.776	1.111	1.111
Precio x episodio	50												
ventas en pesos arg		27.763	55.526	83.289	83.289	83.289	111.052	111.052	138.815	138.815	138.815	55.526	55.526

971.705

Temporada 2		4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	2%	2%
Comunas	M.P.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
3	17.515	701	701	701	876	876	876	876	1.051	1.051	1.051	350	350
5	13.480	539	539	539	674	674	674	674	809	809	809	270	270
15	12.818	513	513	513	641	641	641	641	769	769	769	256	256
6	15.135	605	605	605	757	757	757	757	908	908	908	303	303
Cientes potenciales	58.948												
Target de mercado	29.474	2.358	2.358	2.358	2.947	2.947	2.947	2.947	3.537	3.537	3.537	1.179	1.179
Precio x episodio	55												
ventas en pesos arg		129.686	129.686	129.686	162.107	162.107	162.107	162.107	194.528	194.528	194.528	64.843	64.843

1.621.070

Temporada 3		4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	2%	2%
Comunas	M.P.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
2	9.425	377	377	377	471	471	471	471	566	566	566	189	189
13	21.725	869	869	869	1.086	1.086	1.086	1.086	1.304	1.304	1.304	435	435
14	17.359	694	694	694	868	868	868	868	1.042	1.042	1.042	347	347
Cientes potenciales	48.509												
Target de mercado	24.255	1.940	1.940	1.940	2.425	2.425	2.425	2.425	2.911	2.911	2.911	970	970
Precio x episodio	60												
ventas en pesos arg		116.422	116.422	116.422	145.527	145.527	145.527	145.527	174.632	174.632	174.632	58.211	58.211

1.455.270

Estimación temporadas 1, 2 y 3	273.870	301.633	329.396	390.923	390.923	418.686	418.686	507.976	507.976	507.976	178.580	178.580	4.405.204
--------------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

Año 4

Temporada 1		1%	2%	3%	3%	3%	4%	4%	5%	5%	5%	2%	2%
Comunas	M.P.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
7	19.928	199	399	598	598	598	797	797	996	996	996	399	399
8	25.829	258	517	775	775	775	1.033	1.033	1.291	1.291	1.291	517	517
9	21.464	215	429	644	644	644	859	859	1.073	1.073	1.073	429	429
Cientes potenciales	67.221												
Target de mercado	23.527	672	1.344	2.017	2.017	2.017	2.689	2.689	3.361	3.361	3.361	1.344	1.344
Precio x episodio	54												
ventas temporada 1		36.299	72.599	108.898	108.898	108.898	145.197	145.197	181.497	181.497	181.497	72.599	72.599
1.270.477													

Temporada 2		4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	2%	2%
Comunas	M.P.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
10	17.785	711	711	711	889	889	889	889	1.067	1.067	1.067	356	356
11	19.761	790	790	790	988	988	988	988	1.186	1.186	1.186	395	395
12	17.980	719	719	719	899	899	899	899	1.079	1.079	1.079	360	360
Cientes potenciales	55.526												
Target de mercado	27.763	2.221	2.221	2.221	2.776	2.776	2.776	2.776	3.332	3.332	3.332	1.111	1.111
Precio x episodio	59												
ventas		131.041	131.041	131.041	163.802	163.802	163.802	163.802	196.562	196.562	196.562	65.521	65.521
1.638.017													

Temporada 3		4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	2%	2%
Comunas	M.P.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
3	17.515	701	701	701	876	876	876	876	1.051	1.051	1.051	350	350
5	13.480	539	539	539	674	674	674	674	809	809	809	270	270
15	12.818	513	513	513	641	641	641	641	769	769	769	256	256
6	15.135	605	605	605	757	757	757	757	908	908	908	303	303
Cientes potenciales	58.948												
Target de mercado	29.474	2.358	2.358	2.358	2.947	2.947	2.947	2.947	3.537	3.537	3.537	1.179	1.179
Precio x episodio temporada 1	65												
ventas temporada 1		153.265	153.265	153.265	191.581	191.581	191.581	191.581	229.897	229.897	229.897	76.632	76.632
1.915.810													

Estimación comercial temporadas 1, 2 y 3	320.606	356.905	393.204	464.281	464.281	500.580	500.580	607.956	607.956	607.956	214.752	214.752	5.253.807
--	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

Año 5

Temporada 1		1%	2%	3%	3%	3%	4%	4%	5%	5%	5%	2%	2%
Comuna	M.P.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	16.849	168	337	505	505	505	674	674	842	842	842	337	337
4	26.365	264	527	791	791	791	1.055	1.055	1.318	1.318	1.318	527	527
Cientes potenciales	43.214												
Target de mercado	15.125	432	864	1.296	1.296	1.296	1.729	1.729	2.161	2.161	2.161	864	864
Precio x episodio temporada 1	57												
ventas temporada 1 en pesos arg		24.632	49.264	73.896	73.896	73.896	98.528	98.528	123.160	123.160	123.160	49.264	49.264

862.119

Temporada 2		4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	2%	2%
Comuna	M.P.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
7	19.928	797	797	797	996	996	996	996	1.196	1.196	1.196	399	399
8	25.829	1.033	1.033	1.033	1.291	1.291	1.291	1.291	1.550	1.550	1.550	517	517
9	21.464	859	859	859	1.073	1.073	1.073	1.073	1.288	1.288	1.288	429	429
Cientes potenciales	67.221												
Target de mercado	33.611	2.689	2.689	2.689	3.361	3.361	3.361	3.361	4.033	4.033	4.033	1.344	1.344
Precio x episodio temporada 1	63												
ventas temporada 1 en pesos		169.397	169.397	169.397	211.746	211.746	211.746	211.746	254.095	254.095	254.095	84.698	84.698

2.117.462

Temporada 3		4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	2%	2%
Comuna	M.P.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
10	17.785	711	711	711	889	889	889	889	1.067	1.067	1.067	356	356
11	19.761	790	790	790	988	988	988	988	1.186	1.186	1.186	395	395
12	17.980	719	719	719	899	899	899	899	1.079	1.079	1.079	360	360
Cientes potenciales	55.526												
Target de mercado	27.763	2.221	2.221	2.221	2.776	2.776	2.776	2.776	3.332	3.332	3.332	1.111	1.111
Precio x episodio temporada 1	67												
ventas temporada 2 en pesos		148.810	148.810	148.810	186.012	186.012	186.012	186.012	223.215	223.215	223.215	74.405	74.405

1.860.121

Estimación comercial temporadas 1, 2 y 3	342.839	367.471	392.103	471.654	471.654	496.286	496.286	600.470	600.470	600.470	208.367	208.367	5.256.436
--	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

Plan operativo

El plan operativo del proyecto se divide en tres procesos principales:

- Educativo.
- Historieta y animación.
- Tecnológico.



PROCESO EDUCATIVO

Desde la concepción didáctica y de gestión del proyecto creemos que planificar las actividades, asegura una mejor calidad educativa, aumenta la pertinencia de las acciones de acuerdo con los intereses y necesidades específicas de los niños y jóvenes, facilita la comunicación y el trabajo en equipo y permite gestionar mejor los recursos y de materiales y el tiempo.

Estructura de la planificación educativa

Nuestro foco de mercado son niños y niñas de entre 6 y 12 años, por razones didácticas, habrá tres niveles diferentes de actividades. Para 6 y 7 años, 8 y 9 y por último 10, 11 y 12.

Para organizar el trabajo del área de educación se realizarán las siguientes acciones para cada uno de los grupos:

- Diagnosticar:** Definir características y necesidades del grupo, comunidad, territorio donde se está trabajando.
- Identificar:** Decidir cuáles son las necesidades educativas que se desean cubrir (objetivos educativos) y qué actividades son las más adecuadas para hacerlo. En esta fase se debe contar con la opinión de niños y jóvenes y tomar decisiones acordes con la misión de la organización, los recursos disponibles y las características culturales del lugar y las personas.
- Programar:** Refleja de manera racional y sistematizada los que se va a hacer, porqué se va a hacer y quien lo va a hacer. Se materializa en un documento de proyecto y una ficha de programación.
- Ejecutar la acción:** Llevar a cabo aquello programado adaptándose a los imprevistos que puedan ir surgiendo.

- e. Evaluar:** La evaluación permite sistematizar las experiencias y las lecciones aprendidas para mejorar futuras acciones. ¿Cómo ha ido? ¿se han logrado los objetivos perseguidos? ¿Cuál es el feedback de los participantes? ¿Qué podemos mejorar para el futuro?

Documentación de proyectos

Cada capítulo del comic contará con diferentes actividades por grupo, esas actividades conforman un proyecto que se ve reflejado en los registros del proyecto.

Para cada proyecto se debe:

- I. Definir el propósito del proyecto.** Qué quiero conseguir, para qué y qué criterios debo usar para considerar el proyecto terminado. Esto proporciona fuerza y dirección y ayuda a definir el éxito del proyecto. El para qué es quizás lo más importante: deberá estar alineado con la misión, visión y objetivos a corto y largo plazo.
- II. Visualizar el resultado.** Tiene que ver con el qué, la visión ayuda a formarse una idea clara de qué supondría el éxito. El enfoque que demos a las cosas en nuestra mente condiciona tanto lo que percibimos como nuestro modo de interactuar. Visualizarlo nos puede dar nuevas ideas para la ejecución del proyecto.
- III. Una vez claro el qué y para qué entramos en el cómo.** Para esto podemos usar diversas técnicas. Lluvia de ideas, mapas mentales. El objetivo aquí es averiguar qué tareas tenemos que hacer y qué recursos necesitamos. Para ello apuntaremos cualquier idea que nos venga a la cabeza por absurda que sea, aquí se trata de buscar la cantidad, no la calidad y dejar en segundo plano el análisis y la organización.
- IV. Organizar las tareas y los recursos.** Esta parte responde al cuándo. Se trata de que las acciones y subproyectos aparezcan en las listas en el orden que deben ser ejecutados junto a los responsables de cada uno de ellos, los recursos necesarios y en su caso la fecha límite.
- V. Identificar las acciones siguientes.**
- VI. Especificaciones de necesidades para los equipos de historieta y animación para soporte del proyecto.**

Fichas de programación de actividades

Cada proyecto contará con una serie de actividades, que deben estar correctamente ordenadas, contener el título, la duración y la edad recomendada. Objetivos educativos. Pueden ser grupales o individuales. Contenidos de la actividad. Especificar qué información se va a transmitir a través de la actividad. Puede ser información de tipo académica, afectiva o procedimental. Metodología. Explicar paso a paso cómo se va a desarrollar la actividad y cuánto tiempo se destina a cada paso. Cómo se va a dinamizar la actividad. Observaciones. Variantes posibles, cosas que el dinamizador debe tener en cuenta, recomendaciones, lecciones aprendidas, detallar recursos materiales, económicos, humanos necesarios para desarrollar la actividad. Debe haber un apartado con los requerimientos para los equipos de historieta y animación para los soportes gráficos o tecnológicos de las actividades.

Pensamiento lógico

Se configura por una serie de capacidades que van desde relacionar, deducir, generalizar o aplicar unas reglas; hasta tener un pensamiento reversible, a ser capaz de entender las leyes de la lógica como intersección, la unión y la inclusión.

En la primera infancia el foco debería estar puesto en las primeras operaciones lógicas que son: Clasificación. Consiste en realizar grupos de un conjunto inicial en base a un criterio lógico y universal. Cada objeto debe pertenecer a un único grupo.

Correspondencia. Consiste en asociar elementos en base a una cualidad que debe ser sensorial para los más pequeños.

Transformaciones. En base a criterios cualitativos cambiar el color, cambiar la forma.

Todas las estructuras mentales que se van conformando cuando realizan estas actividades son las que permiten, en el ámbito de las matemáticas, construir nociones como la cantidad o la clasificación de figuras geométricas.

¿Por qué es importante desarrollarlo?

La lógica es una herramienta útil para todas las áreas (personal, profesional, académica). No sólo posibilita la resolución de problemas, también fomenta el desarrollo de hábitos y actitudes para afrontar situaciones personales de todo tipo.

¿Cómo se desarrolla el pensamiento lógico?

Cuando nos encontramos delante de un "como" debemos tener en cuenta:

¿Qué objetivo tenemos? Queremos que los niños ejerciten las relaciones, la generalización, la observación, etc.

¿Qué necesidad o interés tienen el niño? Un niño entre tres y seis años necesita interactuar sensorialmente en su entorno y jugar.

Por lo tanto, la respuesta es: Los niños necesitan situaciones cotidianas y otras preparadas donde puedan a partir de actividades sensoriales y del juego desarrollar todo el conjunto de destrezas y capacidades.

Deben: manipular objetos, desarrollar su creatividad a partir de ellos y reflexionar sobre interrogantes que se van haciendo o que vamos proponiendo para ir avanzando.

La tienen que hacer con felicidad, entusiasmo y confianza, sino el trabajo será en vano.

El rol del juego en el proyecto

"El juego ofrece la oportunidad para el desarrollo de las capacidades representativas, la creatividad, la imaginación, la comunicación, ampliando la capacidad de comprensión del mundo, para constituirse en miembro de una sociedad y de una cultura". Malajovich, Ana Recorridos didácticos en la Educación inicial, Buenos Aires Paidós 2000.

El juego es una construcción social, no un rasgo natural de la infancia. El juego es una expresión social y cultural que se transmite y se recrea entre generaciones y por lo tanto requiere de un aprendizaje social. Esto quiere decir que los niños aprenden a jugar, aprenden a comprender, dominar y, por último, producir una situación que es distinta de otras.

Propósitos:

- a) Ofrecer variadas experiencias de juego mediante las cuales los niños puedan conocerse a sí mismos, a los demás y al mundo que los rodea, desplegar su iniciativa y ser cada vez más independientes.
- b) Organizar situaciones de enseñanzas que posibilitan que los niños aprendan, complejicen y/o enriquezcan una diversidad de juegos.
- c) Promover espacios y tiempos de juegos dentro y fuera de la aplicación, a partir de múltiples propuestas que permitan a los niños desplegar sus posibilidades lúdicas y dar lugar a su libre expresión.
- d) Ofrecer el uso de materiales, tiempos y espacios diversos para promover la creatividad, la expresión y la combinación creativa de los mismos.
- e) Generar espacios de juego entre los niños y la familia.

“El juego y su ritual correspondiente, es una puerta que se abre para participar de lo mágico, es un deslizarse hacia atrás hasta la infancia dorada y recuperar el paraíso perdido. Es recuperar la inocencia y la mirada sin condicionamiento del ser, es volver a crecer” Francisco A. Villanueva

Objetivos Generales del proyecto

- Emplear los juegos didácticos para utilizar las nuevas tecnologías de la información y comunicación mediante el empleo de una metodología, dinámica, motivadora, activa y participativa.
- Preparar y poner a punto los recursos informáticos necesarios para poder utilizar juegos educativos.
- Conocer el funcionamiento y la dinámica de los diferentes juegos educativos.
- Seleccionar los juegos educativos que mejor se adapten a las características de cada niño.
- Programar de forma adecuada actividades basadas en la utilización de estos juegos educativos.
- Elaborar contenidos específicos para los juegos seleccionados.
- Preparar previamente las sesiones de actividades basadas en la utilización de juegos educativos.

Objetivos específicos

- Impulsar el acceso a los distintos juegos del proyecto.
- Generar criterios de elección de juegos didácticos.
- Establecer el funcionamiento y la dinámica de los diferentes juegos educativos.
- Realizar la programación de las actividades basadas en los juegos educativos.
- Preparar la sesión de actividades basadas en juegos didácticos.
- Anteponer el juego al triunfo mediante estrategias didácticas.
- Reconocer las reglas de diferentes juegos.
- Practicar estos juegos.
- Ampliar el conocimiento de juego que tienen los niños y niñas.
- Aumentar la posibilidad de elección de juegos y la utilización en tiempo de ocio.

¿Qué es el Comic?

Según la Real academia española 2001, es una serie o secuencia de viñetas con desarrollo narrativo.

Principales Características: Carácter narrativo y cronológico del mensaje (se muestra presente, pasado y futuro a través de viñetas). Integra elementos verbales e icónicos. Utiliza códigos específicos como viñetas o globos. Su utilización como medio de comunicación en masas. Su finalidad es predominantemente recreativa.

Rol del comic en el proyecto

Tomaremos las definiciones de Ernesto Fernández Martín, Valencia Diciembre del 2000, en el Congreso mundial de lectoescritura donde afirma que se puede fomentar la utilización del comic:

- Como fuente de placer y diversión.
- Para desarrollar la capacidad de interpretación de las imágenes.
- Para desarrollar la capacidad de interpretación de los textos.

- Para desarrollar la capacidad de producción de imágenes y textos como medio de expresión.

Próximos pasos del área de educación

Desarrollar la sección de fundamento. Se debe expresar la concepción general para el proyecto educativo y lo que pretendemos que los niños, niñas y jóvenes puedan lograr.

Marco referencial:

Epistemológico. ¿Qué concepción disciplinar tengo? Puede ser compleja.

Pedagógico. ¿Cuál es el concepto de aprendizaje al que adhiero?

Expectativas de logro: Para redactarlos se deberá tener en cuenta el ideario institucional, el diagnóstico y el perfil.

Criterios de evaluación.

Mapa conceptual de contenidos.

Sección operativa. Unidades de interés a los proyectos, consta de:

- Objetivos
- Contenidos
- Actividades
- Tiempo estimado
- Evaluación

El proyecto debe constar de tres niveles:

1. Aprendizajes elementales centrados en el saber. Es el primer nivel de aprendizaje e implica reproducción de información (recoge conocimientos de breve duración). Sabe recordar, reconocer y repetir un contenido. Este nivel abarca saberes de:
 - ✓ Términos: Fechas, sucesos, personas, letras, símbolos, clasificaciones, sucesiones, reglas de gramática, etc.
 - ✓ Informaciones: Colocación espacio – temporal y lógico espacial.

- ✓ Conceptos.
- 2. Aprendizajes intermedios, centrados en el comprender. Aprendizajes como primera elaboración de la información adquirida, es el saber científico. El niño comprende cuando logra describir (implica traducir, interpretar y extrapolar) y aplicar.
- 3. Aprendizajes superiores basados en descomponer e integrar.



PROCESO HISTORIETA Y ANIMACIÓN

Subproceso de Arte

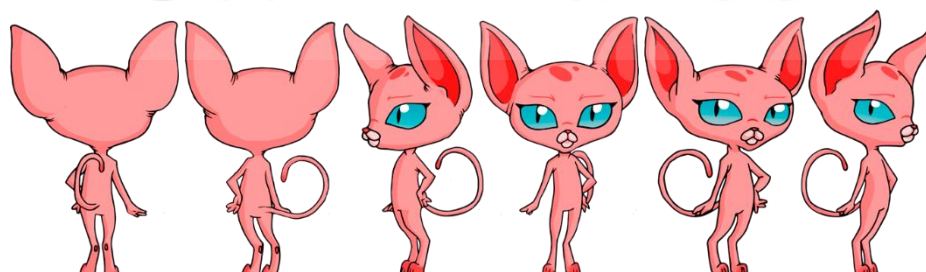
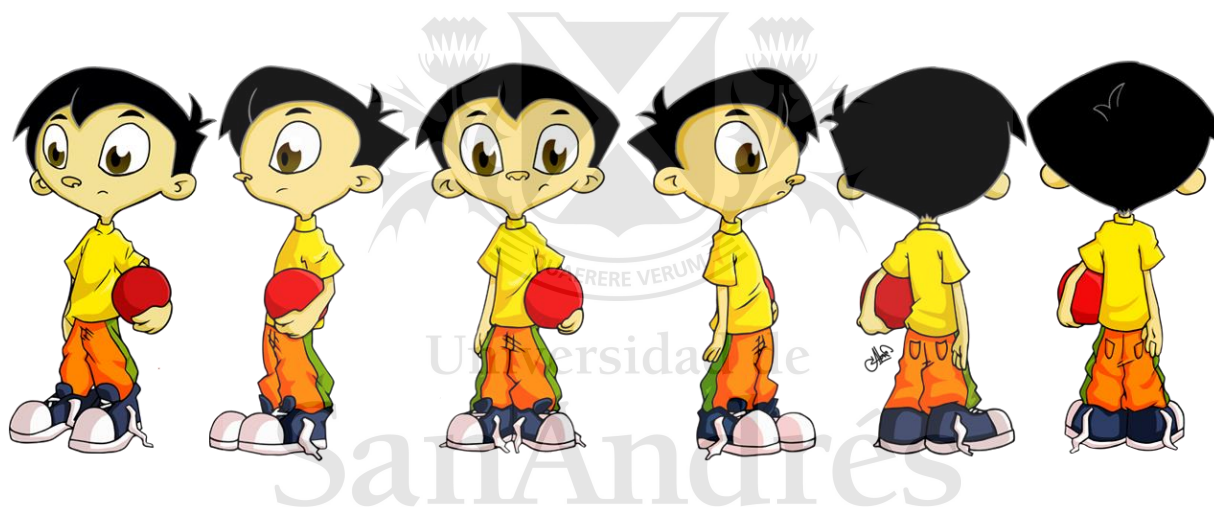
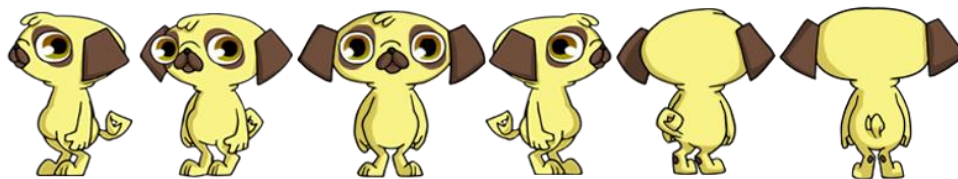
El mismo implica diseñar los personajes, definir la paleta de colores, fondos y props (elementos de las escenas), determinar vistas, model sheet 360° (frente, $\frac{3}{4}$, perfil y trasera), expresiones y planos y la digitalización.

En el caso de Héroes y Villanos la decisión fue partir de los disparadores de la idea del comic que son dos cachorros, un bulldog francés llamado León y un pug carlino llamado Mao. El primer paso fue dibujarlos tal y como se ven en lápiz a mano alzada. Luego se caricaturizaron los personajes resaltando y exagerando características, también a mano alzada, se remarcaron los contornos con tinta china (mayor calidad en los trazos y definiciones) para finalmente digitalizarlos.

Bocetos a mano alzada:



Model sheet 360° digitalizados full color



Escenarios

Patio



Cuarto de Tommy



León y Mao disfrutando de sus hobbies



Subproceso de Guion literario

Se confecciona un manual que es una estrategia para facilitar el planeamiento, escritura y edición del guion. Se desarrolla el argumento, los personajes y los escenarios antes de escribir el guion en sí. El mismo describe cómo editar el guion y los diálogos, los bloques de construcción. Escribir un guion significa escribir las escenas que lo conforman.

Para escribir una escena necesitamos:

- Un lugar
- Una o más acciones
- Uno o más personajes

Pasos para escribir el guion literario de cada capítulo:

1. **Escribir la idea.** Una o dos oraciones que describen la historia. Si no se puede resumir la idea en una oración, la historia aún no es clara. ¿Cómo explicaría a otra persona de qué se trata el guion?
2. **Escribir el argumento.** Escribir un párrafo por cada acto. Primer acto: debe contener la acción que da inicio a la historia. Segundo acto: debe contener el clímax. Tercer acto: contiene el final de la historia.
3. **Crear el perfil de los personajes.** Leemos la historia y sacamos de ella a los personajes. Por cada personaje creamos un perfil. El perfil describe al personaje física, mentalmente y socialmente. El perfil debe incluir la historia desde el punto de vista del personaje.
4. **Crear la descripción de escenarios.** Del mismo modo como escribimos el perfil de los personajes, vamos a describir los escenarios. Importante en animación ya que los escenarios son diseñados.
5. **Expandir el argumento.** Cada párrafo que teníamos lo expandimos en al menos tres párrafos: inicio, desarrollo, fin. Cada uno de los párrafos que escribamos se va a convertir en una escena diferente. Escribir tantos párrafos como el acto necesite.
6. **Expandir el perfil de los personajes.** Al expandir la historia veremos más personajes y más escenarios. Necesitamos crear perfiles y

descripciones para ellos. Aprovechamos para revisar los perfiles y las descripciones que teníamos. Repetir el paso 5 y 6 tantas veces como sea necesario.

7. Crear una lista de escenas. Utilizando el argumento que hemos escrito vamos a crear una lista de escenas. Si fuimos ordenados, cada párrafo debe ser una escena. Muchas de las escenas ya estarán prácticamente escritas, el resto las escribiremos en el siguiente paso.

8. Escribir las escenas. En nuestro programa de escritura de guiones escribimos las escenas siguiendo nuestra lista. Vamos a escribir sin editar para evitar bloqueos mentales. A veces tenemos que cambiar el orden de las escenas o añadir escenas.

9. Editar el guion. El guion tiene que ser editado. Para ello vamos a realizar cuatro tareas:

- Pulir las escenas que funcionan
- Borrar y reescribir las escenas que no funcionan
- Borrar las escenas que sobran
- Añadir las escenas que faltan

10. Revisión de los diálogos. Ahora debemos revisar cómo suenan los diálogos. Los diálogos deben cumplir al menos una de las siguientes tres funciones:

- Avanzar la historia
- Profundizar el conocimiento de los personajes
- Ser estéticamente poderosos

Subproceso de guion técnico

El lenguaje descriptivo del guion literario requiere una traducción a soluciones audiovisuales concretas que se recogen en el guion técnico. En nuestro caso aplica además al desarrollo de cortos, explicitando requisitos para la incorporación de audio a las imágenes animadas.

Storyboard (preproducción)

El storyboard es el documento que describe las viñetas del cómic de forma sencilla. Es una forma rápida de tener una idea de cómo va a quedar el cómic.

Sirve para saber cuántas páginas va a tener nuestro cómic (o capítulo). Además, nos ayuda a saber cómo vamos a distribuir las viñetas dentro de la página, a diseñar los planos de las viñetas y a colocar los globos de texto dentro de las mismas. En nuestro proyecto se trabaja en esta etapa en blanco y negro.

El storyboard se comparte con las áreas de educación y de tecnología para que den un feedback desde su perspectiva e incorporar comentarios que pueden requerir cambios fundamentales o mejoras parciales para la versión final de la historieta.

subproceso de Producción de historieta y animación

Ya con el storyboard revisado por todas las áreas, se realizan las modificaciones necesarias, de haberlas y se trabaja en la versión final con más detalles y full color.

Subproceso de Post producción

Ya con la historieta o animación terminadas se realizan los últimos controles, en caso de requerir modificaciones se vuelve al subproceso anterior, de no haberlas se culmina con la confección del capítulo listo para su publicación.

PROCESO TECNOLÓGICO

Desarrollo de aplicación para dispositivos mobile:

El análisis se enfocó solo en aplicaciones Android y luego se genera una modificación para poder utilizarlo en dispositivos apple. Existen dos alternativas para desarrollar:

PhoneGap / Apache Cordoba: Tecnología que permite realizar aplicaciones para smarthphones, con la ventaja de que, al desarrollar en esta plataforma, también tendremos en un alto porcentaje resuelto el desarrollo para Apple Iphone. A nivel resumen, se ahorra costos para avanzar con dos plataformas. La desventaja que tiene es que depende la complejidad de animaciones y/o juegos puede resultar complejo poder avanzar. Pero se cree que para esta instancia puede funcionar de manera correcta.

Desarrollo Android Nativo

Para el desarrollo de Android nativo se pueden utilizar algunas librerías existentes que provee Android para animar la aplicación. Es un desarrollo muy distinto al anterior, pero le da más robustez al inicio. Esta aplicación solo será para Android, y habrá que revisar para que versiones de Android según las librerías a utilizar. Lo ideal es de la versión 5 en adelante. El desarrollo tecnológico de la aplicación consta de:

- Juegos simples: Buscar la figura compañera de la 1ra que levantemos. Armar un puzzle. Buscar la forma/imagen que corresponda a un sonido.
- Configuración de juegos: Poder agregar niveles dentro de las posibilidades tecnológicas y de pantalla de un dispositivo mobile. Para esto es necesario tener un back end donde se configure el juego.
- Registro de usuarios (padres e hijos).
- Lógica para que un adulto pueda crearle una cuenta a un menor.
- Seguimiento de avance de juegos.
- Grupos de usuarios: Por ejemplo, si alguien contrata para varios usuarios (un colegio), que pueda administrar los perfiles que se pueden conectar.
- Posibilidad de limitar tiempo de conexión por perfil.
- Base de datos interna: Es necesario para poder guardar y jugar Offline los juegos. De esta forma descargarán parcialmente las configuraciones del servidor para poder jugar de forma offline. Cuando se vuelvan a conectar se actualizará el servidor con el avance.
- Los juegos idealmente van a tener un contador de tiempo para resolver los mismos.
- Toda acción que se realice o avance que se haga podrá ser rastreado para visualizarlo luego en algún reporte. También se podrá trackear tiempo consumido o cuales son los juegos más utilizados de forma que les sirva de reporte para conocer en cuales poner foco.
- Aplicación servidor.

Este proceso se encuentra terciarizado.

Equipo de trabajo

El equipo de trabajo inicial se encuentra formado por un Project manager, un coordinador de educación y un coordinador de dibujo y animación.

Project manager

Víctor Roldán ver CV en anexo 1.

Sus principales funciones y tareas son:



- Liderar el equipo responsable de alcanzar los objetivos del presente plan de negocios.
- Coordinar todas las partes interesadas del proyecto.
- Controlar los recursos asignados al proyecto con el fin de cumplir con los objetivos marcados.
- Gestionar las restricciones (alcance, cronograma, costos, calidad, etc.) del proyecto.

Perfil coordinador de Educación

Nombre del Puesto: Coordinador de Educación

Modalidad de contratación: Tercerizado.

Área del puesto: Educación.

Jefe inmediato (reporte directo): Project manager.

Misión del Puesto: Dirigir y coordinar las acciones exigidas para la adecuada gestión de los proyectos encomendados, en orden al cumplimiento de los objetivos del Área de Educación.

Principales funciones:

1. Participar activamente en el diseño de proyectos en el marco de la misión y objetivos del Área de Educación.

2. Resolver todas las necesidades y acciones necesarias para llevar a cabo los proyectos a su cargo y para lograr en tiempo y forma las metas definidas en dichos proyectos. Garantizar el adecuado ordenamiento administrativo.
3. Garantizar el funcionamiento de los equipos y las interacciones cuya intervención en los proyectos resulta necesaria.
4. Gestionar la información necesaria para el seguimiento de la planificación de la gestión, analizándola, consolidándola y comunicándola regularmente a la Gerencia.
5. Elaborar los informes y estudios requeridos. Desarrollar adecuadas acciones de comunicación de los resultados.
6. Elaborar y realizar el seguimiento presupuestario de los proyectos a su cargo de acuerdo con los criterios y bases definidas y preparar la información consolidada para su presentación y aprobación. Analizar los desvíos presupuestarios y presentar justificación.
7. Identificar áreas de mejora y participar en proyectos en los que se requiera su ayuda.

Personal a Cargo: A definir en función de los proyectos encomendados.

Lugar de Trabajo: a definir por zona de Palermo y alrededores.

Horario de Trabajo: 9 a 16hs

Zona de Residencia: CABA o Conurbano Bonaerense.

Disponibilidad para viajar: si

Información relevante a tener en cuenta:

Rasgos excluyentes:

- Perfil Senior.
- Fuerte orientación a resultados. Experiencia en gestión de proyectos educativos.
- Disponibilidad y disposición para trabajo intenso.

- Autonomía y proactividad en la búsqueda de soluciones a problemas ejecutivos.
- Flexibilidad para la adaptación a nuevas demandas.
- Buen relacionamiento interpersonal y capacidad de servicio. Capacidad de trabajo en equipo.

Rasgos deseables:

- Formación en ciencias de la educación preferentemente con posgrado.
- Dominio de idioma inglés (medio).
- Conocimiento de sistemas (Excel, Word, ppt.)
- Experiencia docente en universidades o dependencias estatales ligadas a educación.

Perfil coordinador de dibujo y animación

Nombre del Puesto: Coordinador de dibujo y animación.

Modalidad de contratación: Tercerizado.

Área del Puesto: Dibujo y animación.

Jefe inmediato (reporte directo): Project manager.

Misión del Puesto: Asistir al responsable de proyectos en orden al cumplimiento de las metas y objetivos del área.

Principales funciones:

1. Contribuir a la resolución de las necesidades y acciones necesarias para llevar a cabo los proyectos del área con principal énfasis en el diseño y dibujo de historietas.
2. Conformar equipos de trabajo con consultores externos principalmente del área de educación, comunicación y diseño.
3. Desarrollar tareas de gestión, manteniendo permanentemente informado sobre sus avances a los responsables de proyectos. Incluyendo actividades de comercialización y relación con proveedores.

4. Elaborar los informes y estudios requeridos. Colaborar en el desarrollo de adecuadas acciones de comunicación de los resultados.
5. Contribuir al adecuado seguimiento presupuestario de los proyectos de acuerdo con los criterios y bases definidas.

Personal a Cargo: A definir en función de los proyectos encomendados.

Lugar de Trabajo: a definir por zona de Palermo y alrededores.

Horario de Trabajo: 9 a 16hs

Zona de Residencia: CABA o Conurbano Bonaerense.

Disponibilidad para viajar: si

Información relevante para tener en cuenta:

Rasgos excluyentes:

- Perfil senior o semi senior.
- Orientación a resultados.
- Responsabilidad y motivación.
- Disponibilidad y disposición para trabajo en equipo.
- Proactividad orientada a la propuesta de soluciones.
- Flexibilidad para la adaptación a nuevas demandas.
- Buen relacionamiento interpersonal.
- Creatividad. Capacidad de divergencia y convergencia.

Rasgos deseables:

- Interés por comics, mangas y animé.
- Afición por el arte y la música.
- Estudiante de animación y dibujos animados.
- Dominio de idioma inglés (básico).
- Conocimiento de sistemas (Excel, Word, ppt.: excluyente)

Plan financiero

Costos

Año 1

Costos generales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Producción contenidos	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000						
Plataforma tecnológica mobile	50.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000						
Publicidad medios web	20.000	20.000	20.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000			
Gastos administrativos	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000			
Alquiler estudio	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	
Honorarios coordinación	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	
Equipamiento	70.000												
gastos varios	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
Subtotal	218.000	108.000	108.000	98.000	98.000	98.000	98.000	43.000	43.000	43.000	28.000	28.000	1.011.000

0

Costos producción de contenidos

Montos en pesos

Dibujante	30.000
Docente	10.000
Supervisión pedagógica	5.000
Total	45.000

Total año 1: \$1.011.000

Año 2

Costos generales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Producción contenidos	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000					
Plataforma tecnológica mobile	30.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000					
Publicidad medios web	50.000	50.000	50.000	50.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000		
Gastos administrativos	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000		
Alquiler estudio Palermo Hollywood	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Honorarios coordinación	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Equipamiento	100.000											
gastos varios	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Subtotal	319.000	199.000	199.000	199.000	174.000	174.000	174.000	74.000	74.000	74.000	42.000	42.000

Costos producción de contenidos

Montos en pesos

Dibujante	60.000
Docente	20.000
Supervisión pedagógica	10.000
Total	90.000

Total año 2: \$1.702.000

Año 3

Costo generales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Producción contenidos	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000					
Plataforma tecnológica mobile	60000	15000	15000	15000	15000	15000	15000					
Publicidad medios web	70000	70000	70000	70000	35000	35000	35000	35000	35000	35000		
Gastos administrativos	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000		
Alquiler estudio Palermo Hollywood	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Honorarios coordinación	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000
Equipamiento	200000											
gastos varios	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Total	595.000	350.000	350.000	350.000	315.000	315.000	315.000	110.000	110.000	110.000	65.000	65.000

Costos producción de contenidos	Montos en pesos
Dibujante	120.000
Docente	50.000
Supervisión pedagógica	20.000
Total	190.000

Total año 3: \$3.050.000

Año 4

Costo generales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Producción contenidos	0	0	0	0	0	0	0					
Plataforma tecnológica mobile	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000					
Publicidad medios web	70000	70000	70000	70000	35000	35000	35000	35000	35000	35000		
Gastos administrativos	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000		
Alquiler estudio Palermo Hollywood	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Honorarios coordinación	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000
Equipamiento	0											
gastos varios	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Total	160.000	160.000	160.000	160.000	125.000	125.000	125.000	110.000	110.000	110.000	65.000	65.000

Total año 4: \$ 1.475.000

Año 5

Costo generales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Producción contenidos	0	0	0	0	0	0	0					
Plataforma tecnológica mobile	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000					
Publicidad medios web	70000	70000	70000	70000	35000	35000	35000	35000	35000	35000		
Gastos administrativos	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000		
Alquiler estudio Palermo Hollywood	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000
Honorarios coordinación	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000
Equipamiento	0											
gastos varios	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Total	162.000	162.000	162.000	162.000	127.000	127.000	127.000	112.000	112.000	112.000	67.000	67.000

Total año 5: \$ 1.499.000

Cash Flow proyectado

Año 1

Conceptos	Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estimación comercial ventas	756.740	19.404	38.807	58.211	58.211	58.211	77.614	77.614	97.018	97.018	97.018	38.807	38.807
Producción contenidos	315.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000					
Plataforma tecnológica mobile	110.000	50.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000					
Publicidad medios web	130.000	20.000	20.000	20.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000		
Gastos administrativos	50.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000		
Alquiler estudio	96.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Honorarios coordinación	180.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Equipamiento	70.000	70.000											
gastos varios	60.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Inversión diseño inicial	150.000	150.000											
Resultado	-404.260	-333.596	-54.193	-34.789	-24.789	-24.789	-5.386	-5.386	69.018	69.018	69.018	10.807	10.807

Año 2

Conceptos	Año 2	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estimación comercial temporada 1 y 2	2.367.270	124.134	151.250	178.366	202.621	202.621	229.737	229.737	281.107	281.107	281.107	102.741	102.741
Producción contenidos	630.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000					
Plataforma tecnológica mobile	90.000	30.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000					
Publicidad medios web	350.000	50.000	50.000	50.000	50.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000		
Gastos administrativos	84.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Alquiler estudio Palermo Hollywood	120.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Honorarios coordinación	180.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Equipamiento	100.000	100.000											
gastos varios	84.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Resultado	729.270	169.866	22.750	4.366	28.621	53.621	80.737	80.737	232.107	232.107	232.107	63.741	63.741

Año 3

Conceptos	Año 3	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estimación comercial temporada 1, 2 y 3	4.405.204	273.870	301.633	329.396	390.923	390.923	418.686	418.686	507.976	507.976	507.976	178.580	178.580
Producción contenidos	1.330.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	0	0	0	0	0
Plataforma tecnológica mobile	150.000	60.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	0	0	0	0	0
Publicidad medios web	490.000	70.000	70.000	70.000	70.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	0	0
Gastos administrativos	100.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	0	0
Alquiler estudio Palermo Hollywood	180.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Honorarios coordinación	480.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Equipamiento	200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
gastos varios	120.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Impuestos	0												
Resultado	1.355.204	281.130	-8.367	19.396	80.923	115.923	143.686	143.686	437.976	437.976	437.976	113.580	113.580

Año 4

Conceptos	Año 4	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estimación comercial temporada 1 y 2	5.253.807	320.606	356.905	393.204	464.281	464.281	500.580	500.580	607.956	607.956	607.956	214.752	214.752
Producción contenidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plataforma tecnológica mobile	105.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	0	0	0	0	0
Publicidad medios web	490.000	70.000	70.000	70.000	70.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	0	0
Gastos administrativos	100.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	0	0
Alquiler estudio Palermo Hollywood	180.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Honorarios coordinación	480.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Equipamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
gastos varios	120.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
	0												
Resultado	3.778.807	200.606	236.905	273.204	344.281	379.281	415.580	415.580	537.956	537.956	537.956	149.752	149.752

Año 5

Conceptos	Año 5	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estimación comercial temporada 1 y 2	5.256.436	342.839	367.471	392.103	471.654	471.654	496.286	496.286	600.470	600.470	600.470	208.367	208.367
Producción contenidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plataforma tecnológica mobile	105.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	0	0	0	0	0
Publicidad medios web	490.000	70.000	70.000	70.000	70.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	0	0
Gastos administrativos	100.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	0	0
Alquiler estudio Palermo Hollywood	204.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
Honorarios coordinación	480.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Equipamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
gastos varios	120.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
	0												
Resultado	3.757.436	220.839	245.471	270.103	349.654	384.654	409.286	409.286	528.470	528.470	528.470	141.367	141.367

Tablas resumen

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado	-404.260	729.270	1.355.204	3.778.807	3.757.436
waac real	38,7	43,5	34,1	29,8	27,7
	1,387	2,059225	2,41149482	2,838564518	3,39589682
Flujo descontado	-291.463,30	354.147,86	561.976,82	1.331.238,87	1.106.463,63
Sumatoria flujos descontados	3.062.363,88				

TIR	263%
WACC	35%
Creación de Valor	228%

Conclusiones del autor y viabilidad

El presente plan de negocios ha sido una importante herramienta para bocetar la visión, misión, estrategia, estructura, planificación de la producción y la comercialización del proyecto Héroes y Villanos.

Finalizada esta primera etapa, se creará una sociedad anónima para comercializar el proyecto y se buscarán inversores. El riesgo del proyecto radica principalmente en la alta tasa de mortalidad de las aplicaciones, dicho riesgo será afrontado vía la originalidad del proyecto y la estrategia de comunicación que permite, escalonadamente ir llegando, en la ciudad autónoma de Buenos Aires a nuestros clientes potenciales. No solo es un proyecto viable, sino que la misma estrategia de comunicación puede usarse para otras zonas geográficas.

Este es un proyecto que por sus características posee costos fijos bajos, teniendo en cuenta que es una comunidad educativa digital y que una vez cubiertos los costos de producción puede comercializarse a gran escala.

Héroes y Villanos no solo es un negocio, sino que tiene además objetivos para contribuir con la sociedad.

CONTINUARÁ...

Víctor Roldán
3 de mayo de 2018
Celular: 54 11 5127 8492

Bibliografía

- Roberto Igarza. En la ruta digital. Cultura, convergencia digital y acceso. Ministerio de Cultura de la Nación. Abril 2014.
- Informe de producción del libro argentino 2017. Cámara Argentina del libro.
- Reporte Mobile Regional Insight. Mobile marketing association.
- Ventaja competitiva. Michael Porter. Alay Ediciones.
- Mala Jovich Ana. Recorridos didácticos en la educación inicial, Bs As, Paidos 2000.
- Manual básico de lenguaje y narrativa audiovisual. Federico Fernández Diez, José Martínez Abadía. Paidos.
- Bertagnini Armando. Management: cómo entenderlo, aplicarlo y aprenderlo. Prentice Hall - Pearson Education, 2009. (Digital – “Bajalibros”).
- Kottler Phillip. Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall.
- Lee Krajewski, Larry Ritzman, Manoj Malhotra. Administración de las operaciones. Prentice Hall.
- Estudios de Google. Consumer Barometer.
- Dirección general de estadísticas y censos de la CABA. Revista semestral de datos y estudios sociodemográficos urbanos. Abril 2014.

Universidad de
San Andrés

Anexo 1



ROLDAN VICTOR

Lic. Administración de Empresas



Estado de Israel 4380 7 A
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
(011) 15 5127-8492
roldan_victor@hotmail.com



Fecha de Nacimiento: 28/01/1980
Estado civil: Soltero
DNI: 27.822.932
Nacionalidad: Argentino

Estudios

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Universidad de San Andrés. Defensa de tesis en mayo 2018.
Restan cursar dos seminarios optativos.

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Universidad de Buenos Aires. 2006.

FIRST CERTIFICATE IN ENGLISH.

Universidad de Cambridge. 1998.

Antecedentes laborales

Consultor independiente.

Asesoría en estrategia, procesos, relaciones institucionales y RSE. Abril de 2016 a la fecha.

YPF. Gerente de comunicación y relaciones institucionales regional Santa Cruz.

Principales responsabilidades: Comunicación y prensa, entes de control (Secretaría de Medioambiente, Instituto de Energía, Recursos hídricos, etc.), servidumbres, relaciones con la comunidad y relaciones institucionales con gremios, gobiernos municipales, provinciales y Nacionales. Gestión de conflictos, comunicación en crisis y principal responsable en la provincia de la gestión estratégica de los grupos de interés. Desde diciembre 2013 hasta abril de 2016.

Fundación YPF. Gerente de comunidades.

Participación en el diseño del plan estratégico 2013-2017 aprobado por el Consejo de Administración. Responsable de implementar los proyectos definidos para Santa Cruz, Chubut, Neuquén, Mendoza y La Plata. Gestión de proyectos culturales, educativos y de desarrollo. Algunos proyectos: Las Heras y Añelo sostenibles junto al BID y Jefatura de Gabinete de Ministros, que consta de las planificaciones estratégicas de esas ciudades con la participación de todos los principales actores de la sociedad civil; formación en oficios junto al Ministerio de Trabajo de Nación, talleres de pintura, música, y expresión como construcciones colectivas. Desde octubre de 2013 a noviembre 2014.



YPF. Project Manager en Plan 100 días (planificación estratégica de YPF).

Proyecto “Operaciones integradas a la comunidad”. Coordinación del equipo, relevamiento y diseño del proyecto de articulación de YPF con las comunidades donde tiene operación (Neuquén, Santa Cruz, Chubut, Mendoza y La Plata). Iniciativa de Sustentabilidad y gestión de los grupos de interés. Julio de 2012 a septiembre 2012.

FUNDACIÓN YPF. Coordinador de proyectos regionales, planificación y presupuesto.

Provincias de Neuquén, Chubut, Santa Cruz, Mendoza y La Plata). Enero 2009 a agosto 2012.

FUNDACIÓN YPF. Jefe de Desarrollo Social y mejora continua.

Responsable del programa de Formación en oficinas de la Fundación YPF. Diciembre 2007 a diciembre 2008.

Fundación YPF. Responsable de control de gestión y representante de la dirección en temas de calidad y mejora continua.

Programa de Nuevos Profesionales de Repsol YPF. Responsable del armado del Sistema de Gestión y de la Certificación con IRAM de las normas ISO 9001:2000. Abril 2006 a diciembre 2007.

Coordinador de la postulación al Premio Nacional a la Calidad de la Fundación YPF del abril 2006 a diciembre 08.

Fundación YPF. Pasante en el área de becas y administración. Febrero 2005 a marzo 2006.

Congresos y seminarios

- Exposición en el 1º Congreso Iberoamericano de Calidad en la industria del Petróleo y el Gas. Trabajo presentado: “Sistemas de gestión en el tercer sector”. Septiembre 2007.
- Co-coordinación del seminario “Conciencias para la Sostenibilidad”. Realizado en conjunto con UNESCO Regional Latinoamérica. Julio 2007.



- Coordinación seminario “Energía Productiva”. Proyectos de Voluntariado Corporativo, Fundación YPF, marzo del 2008. Coordinación del seminario “Energía Productiva”.

- Exposición en el Seminario “Dale vida a tus ideas”, organizado por la municipalidad de Luján de Cuyo en Mendoza. Tema expuesto: Modelos de gestión. Octubre 2009.

- Exposición del Proyecto de Formación en oficinas “escuela Lemos” implementado entre la Fundación YPF y la municipalidad de Luján de Cuyo. Cahor, Francia. Octubre 2009.

- Asistencia a Congreso de Educación y trabajo en Brasilia, Brasil. Organizado por los Ministerios de Educación y trabajo de Brasil. Noviembre 2009.

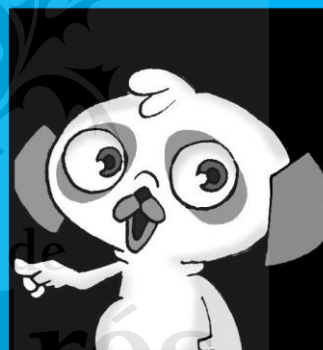
Cursos

- Normas IRAM ISO 9001:2000. Instituto Argentino de normalización y certificación. Año 2007.

- Planificación e implementación de Sistemas de Gestión de calidad basados en normas ISO 9001:2000. Instituto Argentino de normalización y certificación. Año 2007.

- Auditor interno de sistemas de gestión de calidad basado en normas ISO 19011:2000. Instituto Argentino de normalización y certificación. Año 2007.

- Modelos de Gestión de excelencia. Capacitador Juan José Vaccaro. Años 2006 y 2007.



HÉROES WILLIANO

The logo of the University of San Andrés is a circular emblem. It features a central sun with rays, flanked by two stylized trees. Above the sun is a banner with the Latin motto "QUAERERE VERUM". The entire emblem is set against a background of a blue and white geometric pattern.

Universidad de
San Andrés