



# LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**AUTOR** HERNÁN PICENI

**TUTORA:** CP. MARIELA INÉS MATTIO



## RESUMEN EJECUTIVO

Ositos, Jardín Maternal es un proyecto de educación y cuidado infantil, nacido de una demanda insatisfecha de este tipo de establecimientos, que busca ofrecer un servicio de calidad y excelencia a padres y madres trabajadores que requieren un lugar seguro y confiable donde dejar a sus hijos e hijas durante el día. Para esto, se han diseñado una serie de estrategias y objetivos que permiten brindar un ambiente cálido, acogedor y seguro para los pequeños, mientras se les proporciona estimulación temprana y herramientas que les permitirán desarrollarse de manera óptima, teniendo como factor clave, el enfoque en el desarrollo emocional de los niños.

Para asegurar el éxito del proyecto, se ha realizado, no solo un análisis exhaustivo del mercado, incluyendo una evaluación de la competencia y de las características del público objetivo, habiendo de manera previa estudiado el macro y micro entorno. Se ha definido el mercado meta y se ha establecido una estrategia de marketing efectiva para llegar a ellos, destacando las fortalezas y valores agregados de Ositos.

Asimismo, se ha considerado la viabilidad financiera del proyecto, se ha proyectado el flujo de fondos y se han estimado los ingresos y egresos. Se ha determinado una estrategia de precios competitivos que garantice la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

En Conclusión, Ositos es un proyecto sólido y viable que busca brindar un servicio de calidad en el cuidado y educación infantil, asegurando la tranquilidad y confianza de los padres y madres trabajadores. Se ha diseñado una estrategia integral que permite aprovechar las oportunidades del mercado y superar los desafíos que se puedan presentar, garantizando la sostenibilidad y rentabilidad del negocio a largo plazo.

Como resultado del estudio se ha determinado un VAN de \$7.806.156,26 y una TIR del 39,36%, por lo que es totalmente recomendable la realización del proyecto.

Infancia – Educación – Emocionalidad – Desarrollo – Cuidados



## CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	2
INTRODUCCIÓN.....	5
LA IDEA DEL NEGOCIO.....	5
LA EMPRESA.....	6
NOMBRE DE LA EMPRESA.....	6
HISTORIA DE LOS MIEMBROS.....	6
VISIÓN.....	7
MISIÓN.....	7
VALORES.....	7
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	8
MACRO ENTORNO.....	8
ANÁLISIS PESTEL.....	8
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	17
MICRO ENTORNO.....	18
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	18
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	19
LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	19
MATRIZ DE GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	21
FODA.....	22
ANÁLISIS INTEGRAL.....	23
OBJETIVOS.....	24
MERCADO OBJETIVO.....	24
INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.....	24
LA COMPETENCIA.....	24
DEFINICIÓN DEL MERCADO META.....	27
INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	27
DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL.....	30
DESARROLLO DEL NUEVO NEGOCIO.....	31
EL SERVICIO.....	31
LOGO DEL JARDÍN.....	33
COMUNICACIÓN.....	34
PROMOCIÓN.....	36
PRECIO.....	36
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....	37
RECURSOS MATERIALES.....	37
RECURSOS HUMANOS.....	37



---

ORGANIGRAMA.....	39
LOCALIZACIÓN Y LAYOUT.....	39
PROVEEDORES.....	41
CONTROLES DE CALIDAD.....	42
PRESUPUESTO.....	44
EGRESOS.....	44
COSTOS FIJOS.....	44
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES.....	44
COSTOS VARIABLES.....	45
INGRESOS.....	45
PRIMER AÑO.....	46
INVERSIÓN INICIAL.....	46
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO.....	47
VALOR ACTUAL NETO.....	48
TASA INTERNA DE RETORNO.....	48
CONCLUSIONES.....	49
RECOMENDACIONES FINALES.....	49
ANEXOS.....	50
Anexo I.....	50
Anexo II.....	50
Anexo III.....	60
Anexo IV.....	62
Anexo V.....	71
Anexo VI.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	79



## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con UNICEF: “El jardín de infantes cumple una función muy importante en el desarrollo del niño, ya que completa la acción educadora de la familia. En el jardín, los chicos aprenden a compartir con otros, a conocer sus posibilidades y limitaciones, enriquecen su lenguaje, incorporan hábitos, etc.” (UNICEF, 2021)

Hace algunos años, en una familia típica, solo el padre trabajaba fuera del hogar. Por lo general, la madre era ama de casa y estaba en el hogar al cuidado de los niños. Sin embargo, esa imagen ha sufrido cambios drásticos. Los cambios culturales contemporáneos, correspondientes a la modificación del rol de la mujer ya insertada por completo en el mercado laboral, y a las necesidades económicas, en la actualidad, obligan a millones de familias a recurrir a instituciones de educación inicial para el cuidado de sus hijos.

Buenos Aires es una ciudad cosmopolita y un importante destino turístico. Su compleja infraestructura la convierte en una de las metrópolis de mayor importancia de América y es una ciudad global de categoría alfa, dadas sus influencias en el comercio, finanzas, moda, arte, gastronomía, educación, entretenimiento y principalmente en su marcada cultura. Su renta per cápita es una de las más altas de la región, y dada la gran diversidad de actividades económicas de las que representa su centro neurálgico, es considerada dentro de las 25 ciudades más influyentes del mundo. (Wikipedia.org S/F)

Es por ello que, ante una economía de considerable dinamismo, y un mercado laboral acorde a ese dinamismo, las familias necesitan soluciones, que les permitan a sus miembros en edad laboral, el desarrollo de sus actividades, con la tranquilidad de saber que sus hijos más pequeños, están siendo asistidos responsablemente, por profesionales comprometidos y altamente capacitados. Este estudio tiene como finalidad, analizar la puesta en marcha de un jardín maternal para niños de 45 días a 3 años de edad, destinado a aquellos padres, que por su actividad laboral requieran asistencia en el cuidado de sus hijos menores.

## LA IDEA DEL NEGOCIO

La idea de negocio, consiste en la creación de un jardín maternal, diseñado para niños a partir de los 45 días de edad y, hasta los 3 años, que representa al segmento etario menos abarcado por la oferta educativa, ya que no pertenece a lo que se denomina



educación oficial. Para esto se desarrollará un ambiente acorde a las necesidades de niños pequeños, que no solo cuente con los elementos que hacen a la seguridad e higiene, sino que también promueva el desarrollo integral de cada infante, respetando sus tiempos, sus necesidades e intereses particulares. Con ese objetivo se ha diseñado un establecimiento consistente en 3 salas, divididas por etapa de desarrollo y edad de los niños, en un ámbito propicio para dichas etapas, y dotado de zonas comunes como un patio al aire libre, y zonas de uso recreativo cubiertas. También se ha pensado en las necesidades de los padres de los alumnos, sobre todo en lo que respecta a la jornada laboral, razón por la cual el Jardín funcionará, dentro de un amplio rango horario que abarca desde las 7.00 hasta las 19.00hs de lunes a viernes.

## LA EMPRESA

### NOMBRE DE LA EMPRESA

Ositos. Se ha decidido este nombre, ya que es un juguete ampliamente asociado a la primera infancia, representando para los niños un objeto de seguridad, afable y suave. Esos conceptos son parte vital del presente proyecto, ya que lo que se buscará es crear un espacio tranquilo, en donde el niño pequeño se sienta realmente seguro, y contenido emocionalmente.

### HISTORIA DE LOS MIEMBROS

El socio fundador, Hernán Piceni, es Técnico en Administración de empresas con amplia experiencia en el área cursando actualmente la carrera de grado de Licenciatura en Administración de Empresas en busca de ampliar sus conocimientos y habilidades. Actualmente se desempeña en el área de finanzas en un Banco privado del sistema financiero argentino. Cuenta con amplia trayectoria profesional adquirida en distintas empresas y organizaciones, lo que le ha permitido desarrollar habilidades en la gestión de proyectos, el liderazgo de equipos de trabajo y la toma de decisiones estratégicas.

Entiende a la educación como uno de los pilares fundamentales para el crecimiento personal y profesional, pero también como un factor clave para el desarrollo de los niños desde temprana edad. La educación infantil no solo es importante para el aprendizaje de habilidades y conocimientos básicos, sino también para la formación de valores y actitudes positivas que les permitirán convertirse en ciudadanos responsables y



comprometidos con la sociedad. Considera, además, que adquirir una formación sólida y completa desde temprana edad es fundamental para poder enfrentar los desafíos y oportunidades que depara el futuro y para poder aportar al desarrollo sostenible de nuestra sociedad en el largo plazo. Por esta razón, cree que es de vital importancia que se brinde una educación de calidad a los niños desde su primera infancia y que se les ofrezcan oportunidades para desarrollar todo su potencial.

## VISIÓN

Ser reconocidos como un jardín maternal líder en educación emocional, brindando a los niños y niñas las herramientas necesarias para su desarrollo integral y preparándolos para enfrentar los desafíos del mundo en constante cambio.

## MISIÓN

Promover el crecimiento integral de los niños a través de un entorno seguro y acogedor, buscando brindar tranquilidad a los cuidadores y fomentar la estimulación temprana, ayudando a los niños a desarrollar habilidades emocionales saludables.

## VALORES

Educación emocional: Creemos en la importancia de desarrollar la inteligencia emocional desde la primera infancia para que los niños y niñas aprendan a identificar, expresar y regular sus emociones de manera saludable.

Atención individualizada: Valoramos la atención personalizada a cada niño y niña en nuestro cuidado, reconociendo que cada uno tiene necesidades y habilidades únicas.

Seguridad y confort: Nos esforzamos por ofrecer un ambiente seguro y cómodo para los niños y niñas, así como tranquilidad para sus padres.

Innovación: Buscamos siempre la mejora continua, implementando metodologías innovadoras y recursos pedagógicos de calidad.

Participación de los padres: Valoramos la participación de los padres en la educación de sus hijos, creando un espacio para compartir momentos juntos en nuestro jardín maternal.



# DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

## MACRO ENTORNO

### *ANÁLISIS PESTEL*

#### Factores políticos

En diciembre de 2019, Alberto Fernández asume la presidencia de la nación luego de derrotar en primera vuelta a Mauricio Macri, por un margen de 8 puntos porcentuales. Parte de esta victoria, puede ser atribuida a una alianza con la expresidenta Cristina Fernández, quién lo acompañaría en la fórmula electoral en calidad de vicepresidente y con Sergio Massa, líder del partido renovador, conformando el denominado Frente de Todos. Esta confluencia de diferentes ideologías en un mismo frente electoral, ha traído aparejado constantes desavenencias entre sus componentes, ya que, al confluir dentro del mismo gobierno, ministros, funcionarios, y legisladores que responden a diferentes partidos, y, que responden a diferentes liderazgos, se ha generado una significativa merma del poder presidencial, dentro de un sistema significativamente presidencialista. Este deterioro en el poder presidencial, se debe principalmente a la fuerte figura y liderazgo de la vicepresidenta, quién cuenta con un núcleo electoral y organizacional, y, por lo tanto, con un liderazgo, sumamente superior al del propio presidente, creando un panorama inédito en comparación con cualquier otro gobierno en la historia argentina. Este contexto, implica “una oposición interna” es decir, que el gobierno no solo debe lidiar con la oposición de los otros partidos a nivel legislativo, sobre todo después del revés sufrido en las elecciones legislativas de 2021, que deterioró aún más la cohesión de la alianza gobernante, sino que también con sectores opositoristas dentro de su propia gestión (Michelle Aldaz, 2022)

Las elecciones presidenciales 2023, profundizan estos aspectos, ya que la agenda política, deja en clara evidencia que el interés del gobierno y de la oposición, está centrado en obtener la victoria en los comicios, y no en la resolución de los problemas del ciudadano, cuyas preocupaciones lejos están de los resultados electorales, sino en cómo estos impactaran en las cuestiones más sensibles para estos. Según un estudio de Maru Grupo, la principal preocupación de los argentinos es la inflación, siendo Argentina el único país de la región en tener esta problemática en el ranking de las 5 principales. El principal factor de preocupación radica en la falta de previsibilidad, que genera





incertidumbre, y en no ver en la clase política decisiones que puedan reconocerse como esperanzadoras, con respecto a una solución a mediano plazo, si no que existe la constante sensación de que la inflación seguirá acelerando en el tiempo, e incluso ya se compara con tiempos críticos anteriores de similares características (Martín Kanenguiser, 2023) . Las otras problemáticas que realmente afectan a la ciudadanía es la falta de previsibilidad económica, sobre todo con respecto a las reglas del juego, donde se tiene la constante sensación de que el gobierno, no tiene un arraigo ideológico hacia la propiedad privada. La inseguridad ocupa el tercer puesto, y el crecimiento de la violencia asociada al delito, y a las organizaciones criminales. El cuarto lugar lo ocupa la sensación de que no se llevan adelante políticas orientadas al desarrollo económico, profundizándose aún más la falta de previsibilidad, y creando un ambiente de pesimismo en cuanto al porvenir. Por último, la impunidad de la clase política, proyecta en los argentinos, el razonable convencimiento de que hay grupos de poder por encima de las leyes, generando un estado de infección de la población frente a las arbitrariedades de los gobernantes, y grupos politizados (Iprofesional, 2023) .

### Factores Económicos

Si el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) del Indec refleja una nueva contracción en diciembre, la economía argentina sumaría su cuarto mes consecutivo con declive intermensual, síntoma indiscutible de un sendero recesivo, alerta el conjunto de los consultores privados. Según datos oficiales, la contracción exhibida en dos de los principales sectores de la economía, la producción fabril y la construcción, anticipa que el dato de la actividad económica de diciembre tuvo alto sesgo a la baja. El EMAE, que es un informe preliminar del dato del PBI, cayó 1,5% entre agosto y noviembre, ritmo equivalente a 5,7% anualizado. Si esta tendencia decreciente para el Producto podrá revertirse a lo largo de 2023 dependerá de superar los obstáculos para el crecimiento que se hicieron evidentes en el inicio del año:

1. Sequía y menor producción agrícola: Aunque se estima que el sector de la minería se incrementará durante 2023, no será en la magnitud necesaria para el acopio de dólares que necesita el BCRA, representando una suma que rodea los U\$\$1.000.000.000. El principal proveedor de divisas, es el sector agropecuario, que se vio severamente afectado por las sequías, mermando el volumen de producción significativamente, con números cercanos al 20 % con respecto a la campaña anterior. Esto no solo

impactará de forma sustancial en las reservas cada vez más escasas, donde se calcula la pérdida de ingresos de divisas en U\$\$ 12.000.000.000, sino que también influirá de forma negativa en toda la cadena económica relacionada directa o indirectamente con el sector. La expectativa en base a lo mencionado es una significativa caída del PBI de un 1,7% para el 2023.

2. Cepo importador: La falta de divisas está lastrando la inversión y el crecimiento y esa tendencia ya se refleja en las estadísticas oficiales. Según el Indec, la actividad industrial se contrajo 1,2% mensual en diciembre y recortó un 2% en el cuarto trimestre del 2022. Si bien la Industria creció en promedio 4,2% en 2022, medida de punta a punta del año cayó 1,5%, lo que refleja que todo el crecimiento fue arrastre estadístico. El torniquete sobre las importaciones, incrementado con la llegada de Sergio Massa al Ministerio de Economía en agosto y perfeccionado a mediados de octubre con el sistema de importaciones SIRA es uno de los principales explicativos del resentimiento de la actividad económica, al provocar una fuerte escasez de insumos importados. A esta contracción desde el lado de la oferta, se le sumó una desde el lado de la demanda, que emergió como consecuencia de la erosión de los salarios reales a partir del fagonazo inflacionario de julio y agosto (7% y 7,4% mensual). Si bien 2022 presentó un crecimiento de la economía de un 5.5%, un 4,5% está representado por la recuperación con respecto al 2021, dejando un crecimiento real de un 1%. La aceleración de la mengua de reservas, mencionada en el ítem anterior, acentuará definitivamente el cepo a las importaciones, y por lo tanto, podría hablarse de que Argentina se encuentra en un escenario de recesión económica.
3. Metas del FMI y pagos de deuda: Las exigentes metas del acuerdo con el Fondo Monetario Internacional -en particular la acumulación de reservas netas en el BCRA- y los pagos de deuda insumirán una importante cantidad de divisas que no estarán disponibles para inversión y reactivación, con lógico impacto en los niveles de actividad. Esto podría traducirse en que El BCRA vende cada vez más divisas y las reservas internacionales profundizaron la caída en un contexto en que se consolida la estanflación. El gobierno se encuentra cada vez más presionado entre el objetivo de acumulación de reservas exigido por el FMI, y asegurarse una cantidad de



divisas mínimas que permita abastecer a los importadores y mitigar la caída de la actividad.

4. Año Electoral. El gobierno del Frente de Todos tiene como objetivo ganar las elecciones en octubre, lo que puede llevar a que las políticas económicas se centren en este objetivo en lugar de en las necesidades de la economía. Además, la alta deuda en pesos, la gestión de los pasivos y el acuerdo con el FMI limitan la capacidad del gobierno para implementar políticas expansivas típicas de años electorales. La economía está desacelerando y la inflación es alta, lo que puede afectar la competitividad del gobierno en las elecciones. Si la recesión empeora, es probable que la oposición tenga más posibilidades de ganar las elecciones. Por lo tanto, el gobierno puede estar tentado a incumplir las metas con el FMI para aliviar este dilema, lo que puede afectar la estabilidad financiera. Los analistas también señalan la falta de cooperación entre el oficialismo y la oposición en la gestión de los desequilibrios económicos (Juan Gasalla, 2023) .

### Factores Sociales

Para analizar los factores sociales, se ha dividido en aquellas temáticas que se creen más relevantes.

1. Tasa de desempleo: Según el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), la tasa de desocupación en Argentina en el cuarto trimestre de 2021 fue del 9,9%. Esto representa una disminución del 2,2% en comparación con el mismo período del año anterior (World Bank. 2022) . De acuerdo con los últimos informes disponibles para la ciudad de Buenos Aires, la tasa de desocupación, para el cuarto trimestre de 2022 fue del 8,2%, lo que implica una disminución respecto al tercer trimestre de 2022 (9,1%). Además, la tasa de actividad para el mismo período fue del 44,9%, y la tasa de empleo se ubicó en 40,9% (INDEC, 2023) .
2. Costo de la canasta básica: Según el mismo organismo, el costo de la Canasta Básica Total (CBT) en enero de 2022 para una familia de cuatro personas fue de \$102.785,79. La CBT incluye alimentos, ropa y servicios básicos. Por otro lado, el costo de la Canasta Básica Alimentaria (CBA), que solo incluye alimentos, fue de \$41.746,67 en el mismo mes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022) .En cuanto a la ciudad de Buenos

Aires, el valor de una Canasta Básica Total tipo 2, a marzo de 2023 es de \$177.063 (INDEC, 2023) . Este valor representa el costo de los bienes y servicios esenciales para una familia promedio de cuatro miembros, que incluye alimentos, transporte, vivienda, servicios públicos, salud, educación, vestimenta, entre otros (INDEC, 2023). Además, se establece que el valor de 3,5 Canastas Básicas Totales tipo 2 es de \$619.731 ARS (INDEC, 2023). Es importante mencionar que el INDEC utiliza la Canasta Básica Total (CBT) para medir la capacidad de los hogares para satisfacer sus necesidades esenciales tanto de alimentos como de artículos no alimentarios, basándose en sus ingresos. La CBT incluye artículos como la vestimenta, transporte, educación y salud. Además, se ha establecido un nuevo esquema de subsidios para la electricidad y el gas que busca brindar tarifas justas y razonables en función de los ingresos del hogar. Se han creado tres segmentos de ingresos según el valor de la CBT para un hogar estándar. El primer segmento corresponde a hogares con altos ingresos, el segundo a aquellos con ingresos medios y el tercero a aquellos con los ingresos más bajos (INDEC, 2023) . De acuerdo a estos valores y teniendo en cuenta el salario promedio, puede establecerse que la mayoría de los hogares que superan la línea de la pobreza, cuentan con uno o más trabajadores, es decir más de un salario por hogar, en donde es muy frecuente que las mujeres tengan su actividad laboral, a tiempo completo o parcial, para complementar los ingresos.

3. Niveles de pobreza: La tasa de pobreza en Argentina en el segundo semestre de 2021 fue del 35,4%, según el INDEC. En el mismo período, la tasa de indigencia fue del 6,7% (Observatorio de la Deuda Social Argentina 2021) . La ciudad presenta números más favorables que la media nacional, siendo su tasa de pobreza del 22,3% un total de 550.000 individuos, aunque a nivel indigencia, el percentil está en sintonía con la media a nivel nacional. En cuanto a la brecha de pobreza, que mide la diferencia entre el ingreso promedio de los hogares pobres y la línea de pobreza, se ubicó en el 37,2% en el segundo semestre de 2022. El ingreso total familiar promedio de los hogares pobres en la Ciudad de Buenos Aires fue de \$58.472(Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2023) .

4. Acceso a la vivienda: Según un informe de la Cámara Inmobiliaria Argentina, el costo de los alquileres en la Ciudad de Buenos Aires aumentó un 72% en el año 2021 en comparación con el año anterior. Este aumento se debe en gran parte a la inflación y la devaluación del peso argentino. Además, según un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el déficit habitacional en Argentina es de alrededor de 3,5 millones de unidades (Observatorio de la Deuda Social Argentina, 2021) .
5. Acceso a la educación: Según un informe del Observatorio de la Deuda Social Argentina de la Universidad Católica Argentina (UCA), la deserción escolar aumentó del 6,5% en 2019 al 7,9% en 2020 debido a la pandemia. Además, el informe señala que el 25% de los hogares en Argentina no cuenta con acceso a internet, lo que dificulta el acceso a la educación a distancia (UNICEF, 2022) .

#### Factores Tecnológicos

1. Tecnologías de la información y la comunicación (TIC): Argentina se encuentra en una posición privilegiada en cuanto a TIC se refiere, ya que cuenta con una infraestructura de telecomunicaciones avanzada y una gran cantidad de empresas especializadas en tecnología (CIA, 2022) . El país cuenta con una alta tasa de penetración de internet y una fuerte demanda de servicios de comunicación móvil. Sin embargo, aún hay brechas digitales que deben abordarse. Haciendo una comparativa con la media nacional, la ciudad de Buenos Aires, cuenta con la infraestructura más avanzada en telecomunicaciones, y potencia de conectividad, a su vez, que posee gracias a su amplio mercado, una oferta diversa y extremadamente competitiva.
2. Innovación tecnológica: En los últimos años, Argentina ha hecho grandes esfuerzos para fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico. El gobierno ha implementado políticas para apoyar la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías, lo que ha llevado a un aumento en la creación de empresas tecnológicas y a un aumento en la inversión en el sector (UNESCO, 2017) .
3. Automatización: En los últimos años, se ha producido un aumento en la automatización de procesos en Argentina. Esto ha llevado a una mayor eficiencia y productividad en algunas industrias, pero también ha llevado a

una reducción en la demanda de mano de obra en otros sectores (Embajada de Alemania en Argentina, 2019) .

Pese a lo positivo de los datos aportados por estas fuentes, es necesario destacar, que las restricciones aplicadas a las divisas necesarias para el acceso a insumos y tecnologías, frenan el avance y desarrollo de las mismas, pese al enorme potencial que tiene Argentina, sobre todo en lo referido a recursos humanos.

### Factores ecológicos

1. Cambio climático: Argentina se enfrenta a una serie de desafíos relacionados con el cambio climático, incluyendo sequías, inundaciones y un aumento en la frecuencia y la intensidad de los fenómenos meteorológicos extremos. Esto tiene un impacto en la agricultura y la producción de alimentos, así como en la infraestructura y la economía en general (Banco Mundial, s/f.) . Un claro ejemplo de las consecuencias de este factor, es la sequía que afecta a la agricultura, registrándose la más importante de las últimas dos décadas, provocando serias pérdidas en el sector, y mayores demandas energéticas para suplantar en riego natural.
2. Recursos naturales: Argentina cuenta con una gran cantidad de recursos naturales, incluyendo bosques, agua dulce y reservas de petróleo y gas. Sin embargo, el uso de estos recursos debe equilibrarse con la necesidad de proteger el medio ambiente y mantener la sostenibilidad a largo plazo (Universidad de Georgetown, 2020 ) .
3. Energías renovables: Argentina ha establecido objetivos ambiciosos en cuanto a la producción de energía renovable, y está trabajando para aumentar la participación de fuentes de energía limpia en su matriz energética. Esto incluye la construcción de parques eólicos y solares y el fomento del uso de biocombustibles (Instituto Argentino para el Desarrollo Económico, 2020) .

### Factores Legales

Los Jardines maternos, están considerados como establecimientos educativos, por lo que estarán sujetos a la habilitación y supervisión del Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires. Los tramites de habilitación cuentan con un importante grado de dificultad, ya que se deberán cumplimentar requisitos del tipo legal, impositivos, edilicios,

de personal y de seguridad e higiene. Estos trámites serán desarrollados en diferentes reparticiones del gobierno de la ciudad, quien a través de diferentes áreas supervisará la cumplimentación, previo a la habilitación.

Requisitos:

1. Formulario de solicitud de habilitación: se debe completar y presentar el formulario de solicitud de habilitación que se encuentra disponible en el sitio web del Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires.
2. Copia de la escritura o contrato de locación: se debe presentar una copia de la escritura del inmueble o el contrato de locación correspondiente. Este último debe contar con la autorización expresa del locador, para la actividad a desarrollar en el inmueble.
3. Certificado de aptitud psicofísica: todo el personal del jardín maternal debe presentar un certificado de aptitud psicofísica expedido por un profesional médico.
4. Certificado de buena conducta: el personal del jardín maternal debe presentar un certificado de buena conducta expedido por autoridad competente.
5. Certificado de antecedentes penales: todo el personal del jardín maternal debe presentar un certificado de antecedentes penales expedido por el Registro Nacional de Reincidencia.
6. Constancia de capacitación en primeros auxilios y RCP: todo el personal del jardín maternal debe presentar una constancia de capacitación en primeros auxilios y RCP.
7. Plano del establecimiento: se debe presentar un plano del establecimiento que indique las medidas de las instalaciones, la ubicación de las salidas de emergencia, la distribución de los ambientes y la ubicación de los sanitarios.
8. Plan de emergencia y evacuación: se debe presentar un plan de emergencia y evacuación, el cual debe estar actualizado y ser revisado periódicamente.
9. Libro de actas: se debe presentar un libro de actas en el cual se registrarán las reuniones y decisiones adoptadas por el Consejo de Convivencia del jardín maternal.
10. Inspección del establecimiento: previo a la habilitación del jardín maternal, se llevará a cabo una inspección del establecimiento por parte de personal



técnico del Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires (Gobierno de la ciudad de Buenos Aires, 2020) .

Respecto al funcionamiento, el encuadre categórico, en este caso de jardín asistencial, no incorporado a la enseñanza oficial, y supervisión, estarán regidos por la ley N°621 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y el decreto reglamentario N°1089/002( Ciudad y Derechos, s/f) , donde se detallan todas las condiciones para el funcionamiento de una institución de carácter educativo/asistencial. Así mismo en virtud de esta ley, el personal del establecimiento, debe tener formación docente, por lo cual estará nucleado al sindicato de su elección ya que existen varios en el sector, siendo los más frecuentes el Sindicato Argentino de Docentes Privados (SADOP) y el Sindicato Único de Trabajadores de la Educación de la Ciudad de Buenos Aires (SUTEBA), cuyas escalas salariales son similares, por lo que dependerá de la consideración del docente, en base a los beneficios que se adapten mejor a sus necesidades la elección afiliatoria.

Al ser una institución educativa, aun no estando incorporada a la enseñanza oficial, no estará alcanzada por el Impuesto al Valor Agregado (IVA) (INFOLEG, S/F) , Tampoco estará alcanzado por ingresos brutos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, aunque esta exención carezca de carácter definitivo, aunque está vigente desde el año 2022 (Colegio de Escribanos, 2022) . No obstante, las instituciones privadas de educación, si están alcanzadas por el impuesto a las ganancias.

De acuerdo al análisis político, lo único que puede destacarse es como este influenciará en las políticas económicas, tributarias, y sobre todo en aquellos aspectos que tengan que ver con la generación de empleo y su sustentabilidad en el tiempo, ya que el factor laboral, está íntimamente ligado a esta actividad. La necesidad no solo económica, sino de un nuevo paradigma social de autorrealización, hace que las mujeres, no solo complementen los ingresos, sino que también en algunos casos sean el principal sostén en la familia. Es por ello que, la ciudad de Buenos Aires, al ser el centro neurálgico de la economía nacional, tiene aún en tiempos de crisis una dinámica actividad económica, la misma que demandará la existencia de una amplia oferta de servicios para las familias, y sobre todo en lo que se refiere al cuidado de los niños más pequeños, mientras sus padres trabajan. Pese al panorama desalentador que refieren los indicadores sociales y económicos, el impacto que estos tendrán en el desarrollo del jardín maternal será limitado, e incluso beneficioso para el mismo, ya que la presión inflacionaria, obliga a generar más ingresos a las familias, que inevitablemente



necesitarán mayores ingresos, y, por consiguiente, incrementar su actividad laboral. El aspecto tecnológico no representará ninguna dificultad para el emprendimiento, debido a que las tecnologías a utilizar, son de fácil acceso amplia disponibilidad y oferta, y como se ha mencionado, la ciudad, cuenta con una amplia y competente oferta de conectividad, que será de vital importancia para algunas de las características del servicio a ofrecer. Como una institución educativa, la contribución que se realizará, como parte de la gestión ambiental, será la concientización abordada a partir de contenidos, adaptados a las edades de los niños, y una gestión de los residuos de acuerdo con el cronograma de recolección diferenciada del gobierno de la ciudad. El factor que probablemente, represente el mayor obstáculo, es el de la habilitación para el propósito de institución educativa/asistencial, ya que no solo deberán realizarse reformas edilicias, sino que también, requiere trámites ante diversas reparticiones de la ciudad, como el ministerio de educación, el de planificación, de comercio e industria, entre otras mixtas como bomberos, y privados como las prestadoras de electricidad y gas natural.

## *MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS*

	OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
1	Alta demanda de guarderías	0,09	4	0,36
2	Disponibilidad de sistemas de seguridad en el mercado	0,06	4	0,24
3	Aumento del trabajo de las mujeres	0,05	3	0,15
4	Auge de las redes sociales	0,04	2	0,08
5	Mayor conciencia sobre estimulación temprana	0,05	3	0,15
6	Decreto 144/2022	0,08	3	0,24
7	Dinámica actividad económica en CABA	0,04	3	0,12
8	Baja rivalidad entre competidores	0,05	4	0,2
AMENAZAS				
1	Alta inflación	0,05	1	0,05
2	Inestabilidad política	0,03	4	0,12
3	Altos costos de personal capacitado	0,09	2	0,18
4	Altos costos de alquileres	0,09	3	0,27
5	Desconfianza en instituciones nuevas	0,08	2	0,16
6	Altos niveles de pobreza	0,05	1	0,05
7	Restricciones a las importaciones	0,03	4	0,12
8	Existencia de sustitutos	0,03	4	0,12
9	Importante grado de dificultad en habilitaciones	0,09	2	0,18
		<b>1</b>		<b>2,79</b>

La matriz arroja como resultado, un valor ponderado un puntaje de 2.79. Dicho puntaje se considera positivo, ya que el negocio podrá aprovechar las oportunidades existentes, aun ante la existencia de amenazas. Se ha considerado que este resultado es producto de la existencia de oportunidades clave: Una demanda que supera ampliamente

la oferta, la obligatoriedad de la colaboración económica de las empresas, en los gastos que generen el cuidado de los niños de sus empleados, durante sus horas laborales, y el estímulo impositivo, y técnico por parte del gobierno, aunque existen otros factores también relevantes. Dentro de las amenazas detectadas, las más relevantes, serán las que respectan a lo edilicio, ya que el mercado de alquileres en la ciudad de Buenos Aires, atraviesa una crisis, lo que produce una escasez en la oferta; la dificultad de las habilitaciones en cuanto a la burocracia existente y el alto costo que representa poseer personal capacitado.

## MICRO ENTORNO

### *MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS*

FACTORES INTERNOS				
	FORTALEZAS	PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
1	Sistema de cámaras disponibles online	0,09	4	0,36
2	Instalaciones totalmente adaptadas	0,08	3	0,24
3	Sala para padres	0,07	4	0,28
4	Altos estándares de higiene y seguridad	0,09	4	0,36
5	Ubicación sobre avenida	0,04	4	0,16
6	Personal ampliamente capacitado	0,07	4	0,28
7	PEI exclusivo orientado al desarrollo afectivo	0,07	4	0,28
8	Tecnología recreativa	0,06	3	0,18
9	Acceso al contacto con la naturaleza	0,06	3	0,18
DEBILIDADES				
1	Poca trayectoria	0,05	1	0,05
2	Capacidad de matrícula limitada	0,06	2	0,12
3	No contar con salas superiores a los 3 años	0,06	2	0,12
4	No estar nucleado a la enseñanza oficial	0,05	2	0,1
5	Escasa presencia en redes sociales	0,02	1	0,02
6	Poca experiencia en contabilidad en rubro enseñanza	0,04	2	0,08
7	No poseer docente de idioma inglés	0,04	1	0,04
8	No contar con servicio de transporte escolar propio	0,05	1	0,05
		<b>1</b>		<b>2,9</b>

Ositos presenta una serie de fortalezas que destacan en su propuesta educativa. Entre estas fortalezas se encuentran un sistema de cámaras disponible online para mayor seguridad, instalaciones totalmente adaptadas, una sala para padres, altos estándares de higiene y seguridad, una ubicación conveniente sobre una avenida, un personal ampliamente capacitado, un PEI exclusivo orientado al desarrollo afectivo y el uso de tecnología recreativa.



Sin embargo, también se identifican algunas debilidades que podrían afectar la imagen y funcionamiento del jardín. Entre estas debilidades se encuentran la poca trayectoria del jardín, la capacidad limitada de matrícula, la falta de salas superiores a los 3 años, la no adhesión a la enseñanza oficial, la escasa presencia en redes sociales, la falta de experiencia en contabilidad en el rubro de la enseñanza, la ausencia de un docente de idioma inglés y la falta de un servicio de transporte escolar propio.

Considerando el resultado de 2,90, se puede concluir que Ositos tiene un desempeño moderado en términos de eficiencia. Aunque cuenta con fortalezas notables en su propuesta educativa, existen algunas debilidades que podrían afectar su funcionamiento y capacidad de atraer a más familias. Se recomienda poner especial atención en las áreas de mejora identificadas y buscar estrategias para fortalecer la imagen y el alcance del jardín, así como ampliar su oferta de servicios para satisfacer las necesidades de un público más amplio.

### *MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO*

Factores	Peso	Alpargatita		Tiempo de Duendes		Manos a la Obra		Ositos	
		Calificación	Valor	Calificación	Valor	Calificación	Valor	Calificación	Valor
Amplitud horaria	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Personal capacitado	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Integración familiar	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	4	0,36
Edificio	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Monitoreo online	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	4	0,32
Actividades extracurriculares	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Servicio de vianda	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	1	0,08
Precios	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Incorporado a enseñanza oficial	0,06	4	0,24	4	0,24	1	0,06	1	0,06
Amplitud etaria	0,09	4	0,36	4	0,36	1	0,09	1	0,09
Colonia de verano	0,09	4	0,36	1	0,09	4	0,36	4	0,36
Oferta educativa	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,16</b>		<b>3,07</b>		<b>2,65</b>		<b>2,82</b>

De acuerdo con lo analizado, existen dos competidores mejor ponderados, esta ponderación se debe, sobre todo, a la amplitud etaria, y la incorporación a la enseñanza oficial, es decir que cuentan con sala de 4 y 5 años. Sin embargo, esto solo repercute en el factor preferencial, es decir, que será la primera opción de los padres, por la comodidad que implica contar con una matrícula para todo el nivel inicial en una misma institución. No obstante, la matrícula de esta competencia, es limitada e inferior a la demanda, por lo cual no abarcará a todos los potenciales clientes. Ositos, constituirá una opción, además para aquellos padres, con un marcado interés en el cuidado de la salud emocional de los niños,

y no tanto así en el contenido curricular, ya que el PEI, estará basado en factores como el juego, socialización y su desarrollo emocional, y en menor parte en contenidos extracurriculares como el idioma.

## *LAS 5 FUERZAS DE PORTER*

### Poder de negociación de los clientes:

FUERZA BAJA: La oferta de Jardines maternos, es muy inferior a la demanda creciente de los mismos, por eso la mayoría de los mismos, no tienen capacidad para cubrir la matriculación demandada, y recurren al sistema de “lista de espera”. Para los padres que trabajan, dejar a sus hijos más pequeños, en lugares confiables, es prácticamente una necesidad básica, por lo tanto, y al no existir suficientes instituciones, su poder de negociación será prácticamente nulo.

### Amenaza de productos sustitutos

FUERZA MEDIA: Los productos sustitutos, serán una opción, en casos determinados. Un ejemplo de esto podría ser que, en aquellas familias donde hay más de dos niños, los padres podrían optar por contratar una niñera, opción que desde un punto de vista económico sería más económico a priori. Sin embargo, cada vez es menos frecuente esta elección, en primer lugar, porque el mercado objetivo no se caracteriza por tener más de dos hijos, y en segundo lugar por los costos, como sueldos, aportes, vacaciones, enfermedad, embarazo, etc. sin tener en cuenta el factor de la confianza requerida, para dar acceso al hogar a una persona desconocida. Otro ejemplo más frecuente, es el de aquellos familiares que cuidan a los niños, mientras sus padres trabajan. Aun así, lo más frecuente, es que estos familiares limiten ese cuidado al tiempo en que los niños no concurren a establecimientos educativos.

### Poder de negociación de los proveedores

FUERZA MEDIA: La oferta de materiales e insumos es extremadamente alta, sobre todo por tratarse de la ciudad más densamente poblada, y de mayor actividad económica del país, por lo cual, ellos tienen una importante competencia, que menguará el poder de negociación de los mismos, sobre todo al tratarse de productos de uso muy cotidiano. Sin embargo, es diferente en lo referido a servicios, en donde los más básicos tienen un solo prestatario (AYSA, EDESUR, etc.) lo cual anula cualquier poder de negociación, y yendo a otros como internet, emergencias médicas, seguridad, etc. los precios no sufrirán



mayores variaciones, excepto por la calidad de cobertura de los mismos de acuerdo a la zona.

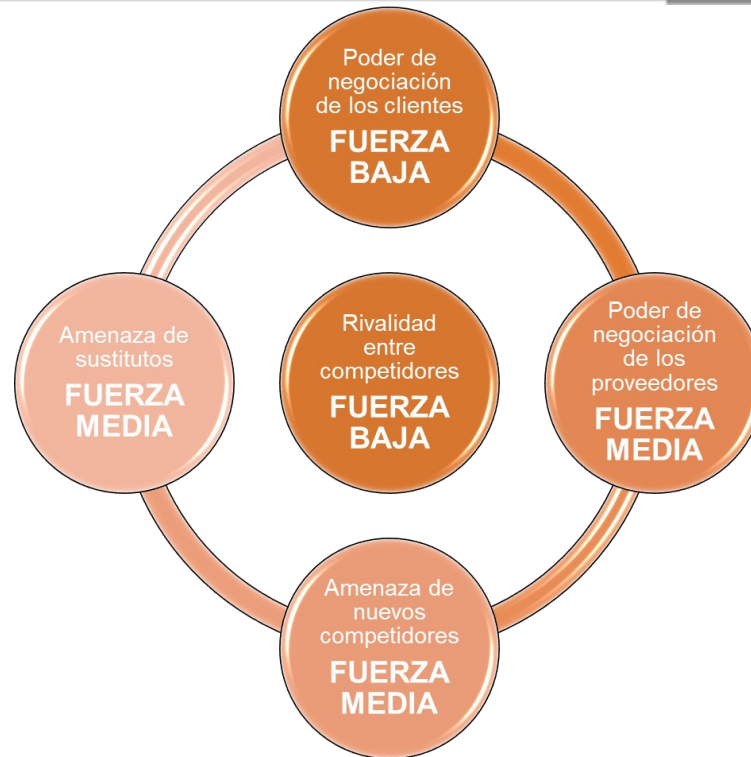
Rivalidad entre competidores:

FUERZA BAJA: Como ya se ha mencionado, la necesidad de matrícula supera a la oferta de la misma, por lo tanto, se competirá solo en base al PEI, que, al tener características diferentes de acuerdo a la institución, derivará en una elección de los padres sobre cual se adapte de forma más conveniente a sus necesidades. Sin embargo, se ha detectado de acuerdo a la investigación de la competencia, que existen incongruencias por parte de algunos competidores, en cuanto al arancel ofrecido en relación con los costos, sobre todo los salariales y capacidad máxima de matrícula de los mismos, lo que podría interpretarse con un alto grado de objetividad, en que existen instituciones que no cumplen con toda la reglamentación de la actividad, obteniendo mejores beneficios económicos de la misma.

Amenaza de nuevos competidores:

FUERZA MEDIA: La habilitación, puesta en marcha y desarrollo de un jardín maternal, implica un importante capital inicial, una alta complejidad burocrática y una estricta programación de los servicios a prestar, ya que, desde el primer día de su puesta en marcha, el mismo tiene que funcionar de forma integral. Evidentemente, es un negocio sumamente atractivo, sea por las exenciones impositivas, o por la excesiva demanda, sin embargo, la capacidad de instalación de nuevos jardines, estará severamente supeditada a la oferta de edificios con potencial para este propósito, la cual es muy acotada.





De acuerdo a lo analizado, puede concluirse que es un negocio sumamente atractivo debido a la demanda insatisfecha, que hace que la competencia no implique la pérdida de clientes con escaso poder de negociación. Los productos sustitutos, solo cumplirán una función de conveniencia económica, aunque no así de sustitución definitiva del rol de los establecimientos educativos. Y, en cuanto a los proveedores y nuevos competidores, ha quedado demostrado que su capacidad de afectar el desempeño económico, es razonablemente limitado.

## *MATRIZ DE GRUPOS ESTRATÉGICOS*



Se han analizado los principales competidores, teniendo en cuenta características fundamentales como el rango de edades de admisión y la amplitud de horarios de funcionamiento. En cuanto al primero, Ositos abarcará solo hasta sala de 3 años, mientras que los otros tres hasta sala de 5. Sin embargo, solo Ositos y Alpargatita, tienen sala a partir de 45 días, Mientras que Manos a la obra admite niños a partir de 1 año y Tiempo de Duendes a partir de 4 meses, aun siendo este último el de mayor amplitud, ya que cuenta con nivel primario propio. En el factor Amplitud horaria se ha encontrado que los días y horarios tienen poco margen de diferencia, aunque para algunos padres esas diferencias representan un factor crucial. Horarios:

Tiempo de Duendes: lunes a viernes de 08.00 a 18.00 Hs

Alpargatita: lunes a viernes de 7.30 a 18.30

Manos a la Obra: lunes a viernes 7.30 a 18.00

Ositos: lunes a viernes de 7.00 a 19.00

## FODA



OPORTUNIDADES		FORTALEZAS	
1	Alta demanda de guarderías	1	Sistema de cámaras disponibles online
2	Disponibilidad de sistemas de seguridad en el mercado	2	Instalaciones totalmente adaptadas
3	Aumento del trabajo de las mujeres	3	Sala para padres
4	Auge de las redes sociales	4	Altos estándares de higiene y seguridad
5	Mayor conciencia sobre estimulación temprana	5	Ubicación sobre avenida
6	Decreto 144/2022	6	Personal ampliamente capacitado
7	Dinámica actividad económica en CABA	7	PEI exclusivo orientado al desarrollo afectivo
8	Baja rivalidad entre competidores	8	Tecnología recreativa
		9	Acceso al contacto con la naturaleza
AMENAZAS		DEBILIDADES	
1	Alta inflación	1	Poca trayectoria
2	Inestabilidad política	2	Capacidad de matrícula limitada
3	Altos costos de personal capacitado	3	No contar con salas superiores a los 3 años
4	Altos costos de alquileres	4	No estar nucleado a la enseñanza oficial
5	Desconfianza en instituciones nuevas	5	Escasa presencia en redes sociales
6	Altos niveles de pobreza	6	Poca experiencia en contabilidad en rubro enseñanza
7	Restricciones a las importaciones	7	No poseer docente de idioma inglés
8	Existencia de sustitutos	8	No contar con servicio de transporte escolar propio
9	Importante grado de dificultad en habilitaciones		

## ANÁLISIS INTEGRAL

**F3. O6 Alianza con empresas:** En base a la legislación laboral vigente (Ley 20.744 art. 179 y decreto 144/2022), las empresas que cuentan con más de cien empleados, ya sea de planta directa y/o quienes por contrato de otras empresas prestan servicios a la misma, tienen la obligación de contar con guardería en sus instalaciones; y, aquellas que no cuentan con un espacio adecuado, tienen que contribuir con el pago de una guardería para aquellos empleados que tienen hijos entre los 45 días y 3 años de edad. Se buscará que el principal afluente de clientes provenga de empresas cercanas a las instalaciones de Ositos. El hecho de contar con una sala para uso de los padres, permitirá que aquellas madres, que tienen por ley así mismo el derecho de poder ir a dar de lactar a los niños más pequeños, será un beneficio tanto para las mismas como para los empleadores que no deberán prescindir de sus servicios por demasiado tiempo.

**F1. F3. A5 Seguimiento en tiempo real:** Para minimizar la desconfianza de los padres, se ha diseñado un sistema de monitoreo en tiempo real, de cada sala de niños, de esta forma, los padres podrán acceder a las actividades que están realizando sus niños en cualquier momento que así lo deseen, y así mismo hay a disposición de ellos una sala para que puedan compartir momentos con ellos durante los descansos laborales de los que dispongan.

**D3. O1 Alianza con otras instituciones:** Existen múltiples instituciones educativas en la zona, que no cuentan con salas maternas, ya que arrancan a partir de los tres años. Se buscará formar alianzas con las mismas, ya que no se competirá por la misma





matrícula, buscando asegurar que los niños que egresan de Ositos, tengan asegurada, la matrícula en una de estas instituciones. Esto será conveniente también para las instituciones aliadas, ya que, al no contar con sala maternal, no serán siempre la primera opción de los padres que trabajan, no pudiendo siempre completar la totalidad de su potencial matriculación.



D6. A1 Tercerización de contabilidad y auditoría: Los niveles de inflación, requerirán de una optimización del presupuesto asignado al funcionamiento de la institución, y de hacer uso eficiente del dinero del que dispondrá para el mismo. Es por ello que ante la falta de experiencia en gestión contable y de auditoría en instituciones educativas, se hará necesaria la contratación de un profesional de amplia experiencia en estas tareas, lo que deberá impactar positivamente en las finanzas.

## OBJETIVOS



### Corto plazo:

-  Lograr ingresos de al menos \$70.000.000 al finalizar el primer año.
-  Posicionar a Ositos con al menos 4 estrellas en Google Bussines al finalizar el primer año.

### Mediano plazo:

-  Incrementar los ingresos al menos en un 5% al finalizar el segundo año, respecto al año uno.
-  Aumentar en 0,2 el puntaje en Google Bussines al finalizar el segundo año.

### Largo Plazo:

-  Incrementar los ingresos al menos un 10%, respecto al año dos, al finalizar el tercer año.
-  Llegar a un puntaje de 4,6 estrellas en Google Bussines, al finalizar el tercer año.

## MERCADO OBJETIVO

## INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

## LA COMPETENCIA

La comuna 4 cuenta con numerosas instituciones educativas de todos los niveles públicas y privadas. Sin embargo, la mayoría están orientadas a la enseñanza oficial, es decir: niños a partir de 3 años. Esto se debe a factores claves que implican, sobre todo, los costos y la viabilidad económica de dichas instituciones, de las cuales existen tres tipologías: Instituciones públicas, cuya matrícula es gratuita, públicas de gestión privada, en donde el estado solventa un porcentaje superior al 50 % de los costos de la institución, y por lo tanto el arancel que abonan los padres es significativamente inferior, y las privadas, las cuales están sostenidas integralmente por los aranceles percibidos.

En este sentido, las instituciones públicas, cuentan con una escasa oferta de vacantes para los niños menores a 3 años, y el otorgamiento de las mismas está sujeta a factores sociales, como, por ejemplo, el bajo salario de los padres de los niños, y su imposibilidad de afrontar los costos de cuidado de sus niños durante las horas laborales. Con respecto a las instituciones mixtas, podría afirmarse que, en su totalidad, fueron creadas no por individuos particulares, sino por asociaciones, del tipo religiosa, culturales, de colectividades, etc. y han contado inicialmente con el apoyo gubernamental, y donaciones particulares. La mayoría de estos establecimientos, tienen origen anterior a la ley de educación vigente, y, sobre todo, a la masificación de la mujer en el mercado laboral, por lo que solo una minoría de las mismas ofrecen salas maternas. Las vacantes ofrecidas por las escuelas públicas de gestión privada, son altamente demandadas, y su oferta es muy baja, ya que a los particulares se los asignará a una lista de espera, y se priorizará a los hermanos de otros alumnos, hijos de los docentes, de ex alumnos, entre otras priorizaciones.

Por lo expuesto anteriormente, existe una demanda que lejos está de ser satisfecha, incluso por las instituciones privadas, las cuales tienen aranceles significativamente superiores. La escasa oferta en salas maternas privadas, se debe en parte a la importante inversión requerida de adaptación edilicia, y sobre todo a los costos salariales que implica. Sin embargo, esta escasa oferta, ha trascendido de una preocupación para los padres, a ser una preocupación de las empresas empleadoras, y del gobierno, ya que afecta directamente en la empleabilidad y desempeño de aquellos individuos con hijos. Es por tal que desde 2020, además de la exención del I.V.A a nivel nacional, la ciudad de Buenos Aires exceptúa del pago de impuestos municipales a los jardines maternas, y a



su vez, las empresas aportan un porcentaje de lo requerido para el pago de aranceles de Guarderías para sus empleados.

Para evaluar a la competencia, se han hecho entrevistas a las tres instituciones más cercanas a la ubicación elegida para Ositos, las cuales han accedido a brindar información relevante, en cuanto se ha realizado a través de la herramienta “Cliente encubierto”. Además, existe información en los sitios de cada jardín, tales como ubicación, horarios, salas, etc. (Anexo I)

### Tiempo de Duendes

Ubicado en la calle Hornos 882, del barrio de Barracas, Tiempo de Duendes es un Jardín Maternal que funciona como extensión del colegio, Tiempo Educativo, que posee los tres niveles de la educación oficial obligatoria. Es de orientación en tecnologías, y en idiomas, modalidad que ofrece desde el jardín maternal cuya matrícula abarca a niños a partir de los 4 meses de edad, ya que está orientado al aprendizaje temprano de idiomas, y a la alfabetización digital, como eje de su PEI. Institucionalmente, es una institución privada, por lo que sus ingresos provienen directamente de los aranceles percibidos. Su principal ventaja competitiva, es un sistema educativo sumamente novedoso, y su amplia oferta etaria, ya que asegura a los padres una vacante para los niveles siguientes, al egreso de cada nivel, dentro del mismo establecimiento. Como desventajas competitivas, se encuentra su rango horario, siendo su horario de funcionamiento, a partir de las 7.45 hasta las 17.00hs, y su cierre estival, ya que el mismo no cuenta con colonia de verano.

### Alpargatita

Ubicado en la calle Azara 823, es un jardín con 70 años de trayectoria, que inicialmente fue creado para niños a partir de 45 días de edad, hasta nivel preescolar, de uso exclusivo de los empleados de la empresa Alpargatas. Esta característica fundacional, ayudó a que el jardín contara con unas considerables instalaciones propias, ya que fueron donadas por la misma empresa. En la actualidad, el mismo, está abierto a la comunidad, como asociación civil, (que cuenta con subsidio del estado), y tiene alianzas de prestaciones para los empleados de algunas empresas. Su horario de funcionamiento es de 7.00 a 18.30hs. Cuenta con colonia de vacaciones, y su PEI está orientado a la recreación educativa, contando con múltiples actividades, artísticas, idioma, deportes, robótica, etc. Si bien su capacidad de matriculación es muy amplia, las vacantes



son altamente demandadas, ya que, al ser una institución con apoyo externo, su arancel es sensiblemente inferior al de los competidores.

### Manos a la obra

Manos a la obra es un jardín orientado al arte, para niños entre 1 a tres años de edad. Está ubicado en Av. Suarez 1525, donde funciona desde 7,30 hasta 18hs durante todo el año. Es una institución privada, al no contar con otros ingresos que los arancelarios, y por lo tanto el valor del mismo, es superior al de otras instituciones subvencionadas. Como se ha expresado anteriormente, su PEI tiene una marcada orientación hacia la expresión artística, diseñando actividades variadas en este campo.

## *DEFINICIÓN DEL MERCADO META*

### Segmentación geográfica

Barracas, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

### Segmentación demográfica

Hombres y mujeres, Sin límite de edad, que tengan niños de entre 45 días y 3 años a su cargo, que por su actividad laboral y/o estudiantil, necesitan asistencia para el cuidado de los mismos; cuyos ingresos familiares superen los \$320.000.

### Segmentación psicográfica

Personas interesadas en la salud emocional de sus niños, que consideren más importante un ambiente de contención, que una sobrecarga curricular.

### Segmentación conductual

Individuos con cargas laborales diversas, que necesitan asistencia para el cuidado de sus niños, orientados a la interacción con estos mientras se encuentran al cuidado de terceros.

Individuos de Barracas y barrios aledaños, con niños de entre 45 días y tres años de edad, con ingresos superiores a \$320.000, que necesiten un lugar de contención para el cuidado de los mismos, orientado a la salud emocional y la interacción con sus padres.

## INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para investigar el mercado, se ha utilizado una encuesta, donde se han tomado 50 muestras de forma presencial en un 30% y virtual por medio de formularios digitales en el 70% restante. La misma no fue orientada a la población en general, sino que se ha buscado solo tomar muestras dentro del mercado meta. Este estudio tuvo como objetivo, recabar información específica con relevancia para el negocio:

- ✚ Sexo. Este factor solo tiene importancia respecto a identificar, quien toma este tipo de decisiones mayoritariamente dentro de una familia típica.
- ✚ Ocupación, ingresos y dinero a invertir. La ocupación determinará cual serán las actividades, que dentro de una familia hacen necesaria, la asistencia para el cuidado de sus niños. Se busca determinar si los ingresos familiares, están relacionado con la cantidad de dinero que los responsables de los niños están dispuestos a invertir en su cuidado.
- ✚ Cantidad de niños y edades. Esto se ha estudiado para establecer el promedio de niños por familia en la zona, y los percentiles de edades de los mismos, ya que esto impactará en la demanda de vacantes por sala.
- ✚ Cuidado de los niños, asistencia a instituciones, y cantidad de horas. Estas preguntas se han realizado para determinar, en base a los datos poblacionales obtenidos de los datos demográficos oficiales, que porcentaje de niños en el rango etario abarcado por el proyecto, concurre o necesitaría concurrir a una guardería, y cuantas horas lo hacen.
- ✚ Aspectos valorados e importantes. Estas preguntas se han realizado para conocer, dentro de los servicios que comúnmente se ofrecen, cuales resultan más significativos, y en el ítem de importancia, se ha pretendido sondear los servicios a ofrecer, poniéndolos en contraste con otros que no se ofrecerán.
- ✚ Tiempo libre dentro de actividades, y factor diferenciador. El factor diferenciador de Ositos, será el de contar con un espacio, para que los adultos responsables de los niños, puedan pasar pequeños intervalos de tiempo con ellos, en el ámbito de la institución. Por ello, se ha buscado conocer que cantidad de público dispone tiempos libres entre sus actividades, y si les parece una propuesta atractiva.
- ✚ Dificultad para la consecución de una vacante. Está orientada a conocer la percepción que tienen aquellos, que necesitan el servicio, acerca de la dificultad que implica encontrar una oferta adecuada a sus necesidades.

📍 Canales de información. Se ha buscado determinar, que medios utilizarán los potenciales clientes, para buscar un jardín maternal.

Como resultado del muestreo mencionado se han obtenido las siguientes conclusiones:

1. La mayoría de los participantes en la encuesta tienen entre 20 y 40 años, con un 52% de los encuestados en la franja de edad de 20 a 30 años y un 36% en la franja de edad de 30 a 40 años. Solo un 12% de los encuestados tienen más de 40 años.
2. La mayoría de los encuestados son mujeres, con un 58% de los encuestados siendo mujeres y un 42% siendo hombres.
3. En cuanto a la ocupación de los encuestados, la mayoría (48%) son empleados, seguidos por trabajadores independientes (26%) y estudiantes (12%). Solo el 4% de los encuestados indicaron otra ocupación.
4. El 66% de los encuestados indicaron que, en su hogar, dos personas perciben ingresos, mientras que el 30% indicaron que una persona percibe ingresos.
5. En cuanto a los niños menores de 3 años que conviven con los encuestados, la gran mayoría (76%) tiene solo un niño menor de 3 años conviviendo con ellos, mientras que el 22% tiene dos niños menores de 3 años.
6. La mayoría de los niños de los encuestados tienen entre 2 y 3 años, con el 50% de prevalencia, seguido por el rango de 1 a 2 años, con el 42%.
7. El jardín maternal es la opción más común para cuidar a los niños de los encuestados durante sus actividades, con el 82% de los encuestados indicando que sus hijos asisten a un jardín maternal.
8. La confiabilidad de los docentes es el aspecto más valorado en un jardín maternal, con el 72% de los encuestados valorándolo como el aspecto más importante.
9. La mayoría de los encuestados (62%) indicaron que sí disponen de intervalos libres en su jornada para poder hacer visitas a sus niños, y el 62% también indicó que es importante que una guardería cuente con una sala para poder visitar a sus niños durante sus descansos.



10. Los aspectos más importantes para los encuestados en un jardín maternal son la contención emocional (100%), el monitoreo de las salas en tiempo real (94%), y los docentes altamente comprometidos (100%).
11. En cuanto al costo, la mayoría de los encuestados (42%) indicaron que pagan entre 50,000 y 70,000 pesos por niño en un jardín maternal. El 30% de los encuestados pagan entre 70,000 y 90,000 pesos, mientras que solo el 8% están dispuestos a pagar más de 90,000 pesos.

La mayoría de los encuestados eran mujeres y tenían entre 20 y 30 años. El 66% tenía dos personas en su hogar que percibían ingresos y la mayoría ganaba entre \$100,000 y \$500,000. El 76% de los encuestados tenía un niño menor de 3 años y la mayoría de ellos tenía entre 2 y 3 años. El 48% de los encuestados eran empleados y el 82% tenía un hijo que asistía a un jardín maternal. La confiabilidad de los docentes y la contención emocional para los niños fueron los aspectos más valorados en un jardín maternal. Además, el monitoreo de las salas en tiempo real y la presencia de docentes altamente comprometidos fueron aspectos decisivos para la mayoría de los encuestados. En promedio, estaban dispuestos a pagar entre \$50,000 y \$90,000 por niño. Anexo II

## *DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL*

Para determinar la demanda potencial, en este caso, no se ha tomado en cuenta la población total de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sino que se ha utilizado la División comunal que hace el gobierno de la misma, tomando potencial, estrictamente de la comuna 4, lugar en donde se establecerá Ositos. La comuna 4, incluye a los barrios de Barracas, Boca, Nueva Pompeya y Parque Patricios. La población total de la comuna es de 240.937 habitantes, de los cuales 11.361 pertenecen al rango etario pretendido abarcar (Gobierno de Buenos Aires, 2023) , y de acuerdo a la muestra tomada el 82% de dichos niños concurren a alguna institución asistencial, por lo que se tomará un número de 9316 niños. Para determinar el precio, se ha promediado los aranceles de la competencia, teniendo en cuenta los porcentajes de carga horaria surgidos de la encuesta que se ha efectuado de manera preliminar.

Q= n.p.q

$n$  = Número de compradores posibles para el mismo tipo de producto en un determinado mercado

$p$  = Precio Promedio en el mercado (\$)

$q$  = Cantidad Promedio de consumo per cápita en el mercado

$Q$  =  $9.316 \times \$64.378 \times 12$  meses

$Q$  = \$7.196.935.984

Ositos pretende abarcar un 1% de la demanda potencial total, por lo tanto:

$Q$  = \$7.196.935.984  $\times$  0.01

$Q$  = \$71.969.360

Primer año:  $Q$  = \$71.969.360

Segundo año:  $Q$  = \$86.363.232

Tercer año:  $Q$  = \$102.196.491

Para determinar la demanda potencial, se han tomado en cuenta los resultados arrojados por la encuesta con respecto al porcentaje de los niños acuden jornada simple, extendida y completa. Esto impactará en el arancel promedio, teniendo en cuenta que aquellos niños que concurren jornada simple pagarán un arancel mayor si se divide el mismo por la cantidad de horas de concurrencia. Por otro lado, el arancel propio ha surgido de comparar los ofrecidos por la competencia, pero solo en aquellos casos en la que la misma, al igual que Ositos, no reciba ningún tipo de subvención.

## DESARROLLO DEL NUEVO NEGOCIO

### EL SERVICIO

La contención emocional en los jardines maternos es de gran importancia ya que los niños en esta edad están en pleno desarrollo emocional y necesitan un ambiente seguro y acogedor que les permita expresar sus emociones de manera adecuada (Bowlby, 1969). La contención emocional se refiere a la capacidad de los adultos para ayudar a los niños a regular sus emociones y a sentirse seguros y protegidos en el entorno del jardín maternal (Egeland & Erickson, 2004). Cuando los niños están en el





jardín maternal, es posible que se sientan ansiosos o estresados, especialmente si están separados de sus padres o cuidadores principales (Howes, Phillipsen, & Peisner-Feinberg, 2000) . Los adultos que trabajan en el jardín maternal deben ser capaces de reconocer estas emociones y ofrecer un ambiente seguro y calmante para los niños (Bronfenbrenner, 1979) . La contención emocional también implica establecer límites claros y coherentes para el comportamiento de los niños. Los límites ayudan a los niños a sentirse seguros y protegidos, y les enseñan a respetar los límites de los demás (Henderson & Mapp, 2002) . Cuando los adultos establecen límites claros y consistentes, los niños saben qué esperar y se sienten más seguros y cómodos en el entorno del jardín maternal (Gilliam & Shahar, 2006) . Además, la contención emocional también es importante para ayudar a los niños a desarrollar habilidades sociales y emocionales. Los adultos que trabajan en el jardín maternal pueden ayudar a los niños a identificar y expresar sus emociones, enseñarles habilidades de comunicación y resolver conflictos de manera efectiva. Estas habilidades son cruciales para el éxito en la vida y son fundamentales para el desarrollo de relaciones saludables y positivas (Denham & Brown, 2010) .

En base a estos conceptos, Ositos ofrecerá a los padres un ambiente seguro y acogedor para niños y niñas de entre 45 días y tres años de edad. El jardín maternal se enfoca en la educación emocional de los niños y niñas, comprendiendo que la primera infancia es una etapa crucial para el desarrollo emocional. El objetivo principal del jardín maternal es ayudar a los niños y niñas a identificar y expresar sus emociones de manera saludable, a la vez que se les proporcionan las herramientas necesarias para regular sus emociones y sentirse seguros en su entorno. El jardín maternal se esforzará en establecer un ambiente donde los niños y niñas puedan sentirse cómodos y confiados para expresarse y desarrollar sus habilidades sociales y emocionales. El equipo de profesionales del jardín maternal está altamente capacitado en el área de la educación emocional y procurará proporcionar una atención individualizada a cada niño y niña en su cuidado. Se utilizarán metodologías innovadoras y recursos pedagógicos de calidad para asegurar el máximo desarrollo emocional, social y cognitivo de los niños y niñas. Así mismo, contará con instalaciones modernas y seguras para asegurar el confort y bienestar de los niños y niñas, y la tranquilidad de sus padres. Como valor agregado, se alentará la participación de los padres, de acuerdo a sus posibilidades, brindando también un lugar para que ellos puedan compartir momentos con sus hijos dentro de la institución. También es importante resaltar, que, si bien el PEI estará basado en la salud emocional



de los niños, se contará con la mayoría de las actividades curriculares adaptadas a la edad de cada niño, que abarca desde la estimulación temprana de los más chicos, hasta expresión artística, socialización básica y ecológica. También se ha considerado la importancia de las nuevas tecnologías, ya sea tanto de aquellas que facilitan la inserción del niño a un mundo cada vez más tecnológico, como de aquellas que están instaladas en los usos de los adultos en la actualidad, como son las cámaras de seguridad, con acceso remoto. Con esto se buscará un plus de tranquilidad en los padres, ya que estos podrán observar en tiempo real, el trato que reciben sus niños en el jardín, cuando lo consideren oportuno.

Respecto al servicio en sí mismo. Ositos contará con una capacidad de matriculación de 44 niños por cada turno, es decir, que, durante el horario de funcionamiento del establecimiento, la cantidad de niños presentes en el mismo, nunca superará ese número. A su vez, las salas estarán divididas de acuerdo a la etapa de desarrollo en la que se encuentren los niños, en tres segmentaciones etarias:

1. Sala Celeste (lactantes): con una capacidad máxima de 9 niños.
2. Sala Naranja (deambuladores): con una capacidad de 15 niños.
3. Sala Violeta (de 2 a 3 años): con capacidad para 20 niños.

Ositos funcionará de lunes a viernes de 7.00hs a 19.00hs, totalizando de esta manera un rango de apertura de 12 horas diarias. Dentro del horario establecido se ofrecerán 3 modalidades de servicio adaptadas a las necesidades particulares de cada familia:

1. Jornada simple: Turno Mañana: 7.00hs a 11.00hs. Turno Intermedio: 11.00hs a 15.00hs y Turno Tarde: 15.00hs a 19.00hs.
2. Jornada extendida: Turno mañana: 07.00 a 13.00hs. Turno Tarde: 13.00hs a 19.00hs.
3. Jornada completa: En esta modalidad los padres elegirán entre los horarios de ingreso del Turno Mañana y el Turno Intermedio, y la jornada será de 8hs.

Otro aspecto que resultará fundamental para los padres, será el calendario de recesos. Ositos funcionará de marzo a diciembre, con el receso de invierno coincidente con el resto de las instituciones educativas, y de diciembre a marzo como colonia recreativa, con un receso desde el 23 de diciembre al 7 de enero.

## LOGO DEL JARDÍN



## COMUNICACIÓN

### Comunicación interna

Ositos contará con dos niveles de comunicación interna:

El primer nivel, estará dirigido al personal docente y de servicio de la institución. Se utilizarán métodos presenciales como las reuniones de docentes, auxiliares, directivos y administrativos de forma quincenal, las mismas tendrán como objetivos, el análisis, evaluación, y definición de estrategias de equipo, para el funcionamiento de la institución. Las comunicaciones de carácter directivo, laboral y administrativas, se harán de forma escrita, y se archivarán en los legajos correspondiente de acuerdo a la naturaleza de las misma. Los dos tipos mencionados anteriormente, tendrán carácter de formales, ya que, en el caso de las reuniones, se asentarán las conclusiones en el libro de actas del establecimiento, y las comunicaciones escritas, se archivarán.

Existirá también un canal de comunicación, de menor rango formal, que se utilizará para la comunicación diaria de directivas y a todo aquel propósito útil que no está incluido en la comunicación formal. Esto se hará a través de un grupo de WhatsApp, que será de uso exclusivo del personal del jardín.

### Comunicación externa

Ositos, contará con tres niveles de comunicación externa, ya que cada uno de esos niveles contará con canales específicos para su rol dentro de la comunicación institucional.



El primero de esos niveles, será destinado de forma exclusiva a los proveedores, para los cuales se utilizará, el correo electrónico exclusivo del área administrativa del jardín, el teléfono, y aplicación de mensajería. Ningún proveedor formará parte de los grupos que con fines comunicacionales puedan establecerse en la institución.


El segundo nivel será exclusivo de la comunidad educativa, es decir, estará compuesto por los padres de los alumnos y el personal del establecimiento. Los canales para este fin serán los siguientes:

 **Página web (Intranet):**

La página de internet, contará con un apartado de uso exclusivo de la comunidad educativa. El fin de la misma será administrativo, ya que por ese medio se accederá a los medios de pago de los aranceles y demás cargos derivados del servicio, a la matriculación, lista de materiales y demás asuntos que deban ser comunicados de forma tal que quede constancia de dichas comunicaciones, que tendrán carácter de formales.

 **Cuaderno de Comunicaciones:**

El uso del mismo se limitará a aquellas comunicaciones entre los docentes y los padres, que tengan como objetivo, fines sociales, como actos protocolares, actividades especiales, etc. y así mismo para informar de forma particular cualquier situación especial, que sea de utilidad tanto para los padres como para los docentes

 **WhatsApp:**

Se utilizarán dos herramientas de esta aplicación:

1. Lista de difusión: Esta lista estará integrada por la totalidad de los padres y personal del jardín, pero será unidireccional. Solo el director del jardín utilizará esta lista, para el envío de mensajes de comunicación de carácter general.
2. Grupos: Cada sala, tendrá su propio grupo en el que participarán padres y docentes. Estos grupos serán utilizados para fines específicos de las actividades que realizan los niños en la sala, y a su vez por los padres para solicitar una reunión con el docente específico de su niño.

 **Teléfono:**

El teléfono del jardín, será utilizado solo en casos de comunicaciones de urgencia, y por los padres para solicitar reuniones personales con los docentes y/o directivos.

El tercer nivel de comunicaciones estará orientado a la comunidad en general, serán los mismos utilizados en la promoción de la institución.

## PROMOCIÓN

Se ha determinado que los canales de promoción más efectivos, para los objetivos del jardín son los siguientes, ya que los mismos, son ampliamente los más utilizados por las personas comprendidas dentro del mercado objetivo a la hora de la toma de decisiones.

### Redes Sociales:

Las redes sociales son una herramienta muy valiosa para promocionar productos y servicios debido a su gran alcance, la posibilidad de segmentar la audiencia, la interacción directa con los clientes, los costos más bajos y las herramientas de análisis que permiten medir el impacto de las campañas. Es por ello que Ositos ha elegido a las mismas como principal canal de promoción, ya que no existe otro medio que posea una segmentación tan efectiva como las mismas, y a su vez son las preferidas por la mayor parte de los potenciales clientes. Por otro lado, es una excelente forma de mostrar, siempre que se cuente con la aprobación de los padres de los niños, las actividades que se realizan en la institución, a aquellos posibles interesados en matricular a sus hijos en Ositos.

### Página web:

La página web estará orientada a la comunicación institucional. A través de ella los padres que se encuentren en búsqueda de una institución educativa para sus hijos, podrán conocer la oferta educativa, los valores de la institución, y toda aquella información útil, que lo acompañe en la toma de decisiones. Así mismo se encontrará con la información de contacto, en caso de que quiera una entrevista para conocer la institución.

## PRECIO

Valor cuota por Modalidad y sala			
Sala	Jornada Simple	Jornada Extendida	Jornada Completa
Lactantes	\$ 55.800,00	\$ 74.900,00	\$ 94.200,00
Ambuladores	\$ 45.000,00	\$ 65.000,00	\$ 78.000,00
Niños hasta 3 años	\$ 45.000,00	\$ 65.000,00	\$ 78.000,00
Matricula General	\$		50.000,00

## PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

### RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales desempeñarán un rol fundamental en el funcionamiento de Ositos. Estos recursos incluyen el mobiliario, los equipos y materiales didácticos, las instalaciones, la infraestructura y los suministros necesarios para el correcto desarrollo de las actividades pedagógicas y de atención a los niños. El mobiliario y los equipos didácticos son esenciales para que los docentes puedan llevar a cabo su labor y garantizar un ambiente seguro, cómodo y propicio para el aprendizaje y el desarrollo infantil. Las instalaciones estarán adecuadas para la edad de los niños y contar con las medidas de seguridad necesarias. La infraestructura también es un recurso fundamental en el jardín maternal, ya que permite la realización de diversas actividades, como la alimentación, el descanso y el juego. Además, se deben contar con los suministros necesarios para garantizar la higiene, la limpieza y la desinfección de las instalaciones y los materiales, y asegurar así la salud y el bienestar de los niños y del personal.

Listado completo de recursos (ANEXO III)

### RECURSOS HUMANOS

El personal de Ositos estará altamente capacitado en el área de la educación emocional, la atención y cuidado infantil, y contará con experiencia y conocimientos para asegurar el máximo desarrollo emocional, social y cognitivo de los niños y niñas en su cuidado. Estará compuesto por un equipo de profesionales y auxiliares, quienes trabajarán en conjunto para brindar una atención individualizada y de calidad a cada niño y niña.





El equipo estará liderado por una Directora General, quien será la encargada de coordinar y supervisar todas las áreas del jardín maternal. Contará con una Coordinadora



Pedagógica, responsable de la planificación y ejecución del programa educativo y la capacitación continua del equipo docente, y un equipo de docentes capacitados en educación emocional y atención infantil, que serán responsables de la implementación del programa educativo y el cuidado diario de los niños y niñas.

Además, el jardín maternal contará con una Secretaria Administrativa, encargada de la gestión administrativa, y un equipo de auxiliares de los docentes, quienes colaborarán en la atención y cuidado de los niños y niñas durante el día a día. Todos los miembros del equipo trabajarán en conjunto para proporcionar un ambiente seguro, acogedor y educativo para los niños y niñas, y se esforzarán por establecer un ambiente donde los niños y niñas puedan sentirse cómodos y confiados para expresarse y desarrollar sus habilidades sociales y emocionales.

### Descripción de los roles

-  **Directora:** es la responsable del funcionamiento general del jardín maternal. Entre sus responsabilidades se encuentran la coordinación de actividades, el seguimiento de la implementación del proyecto educativo institucional, la supervisión del equipo de trabajo, la atención y seguimiento a padres y madres, y el control de la gestión administrativa y financiera de la institución.
-  **Coordinadora Pedagógica:** es la encargada de planificar, implementar y evaluar el plan educativo del jardín maternal, con un enfoque en la educación emocional y el desarrollo integral de los niños y niñas. También supervisa el trabajo de las docentes y se encarga de la capacitación continua del equipo en temas relacionados con la educación emocional.
-  **Docentes:** son las encargadas de implementar el plan educativo y de cuidado de los niños y niñas, brindándoles un ambiente seguro y acogedor para su desarrollo emocional y social. Se encargan de planificar y llevar a cabo actividades lúdicas y educativas adaptadas a la edad y necesidades de cada niño y niña.
-  **Secretaria Administrativa:** es la responsable de la gestión administrativa y financiera de la institución. Entre sus funciones se encuentran la gestión de documentación, el control de asistencia y la facturación y cobranza. También se encarga de la atención y seguimiento de padres y madres en temas administrativos y financieros.

- ✚ **Auxiliares de los docentes:** colaboran con los docentes en la atención y cuidado de los niños y niñas, asistiéndolos en las actividades diarias y en la preparación del material educativo.
- ✚ **Personal de limpieza:** responsable de mantener la limpieza y orden en todas las áreas del jardín maternal.
- ✚ La contaduría, será llevada adelante por un profesional externo a la institución, al igual que la representación legal.

Descripción de los puestos (ANEXO IV)

## ORGANIGRAMA



En cuanto al tamaño de las burbujas de cada área se tiene en cuenta los sueldos que perciben. Por lo tanto, el mayor es dirección, le sigue coordinación pedagógica, secretaria, cuerpo docente, cuerpo auxiliar y por último maestranza.

## LOCALIZACIÓN Y LAYOUT



## Ubicación

Después de haber analizado numerosas opciones, de las disponibles en el mercado inmobiliario de Barracas, y, habiendo efectuado una evaluación exhaustiva de cada una de las propiedades, como ubicación, tamaño, cantidad de plantas, distribución de ambientes, precios, características generales, y reformas necesarias, se ha decidido el alquiler de un local comercial multi-ambientes, en la intersección de las avenidas, Vélez Sársfield, y Osvaldo Cruz. Se ha considerado que el mismo, tiene una excelente ubicación ya que es una esquina atravesada por dos avenidas. Además de contar con un amplio salón, posee ambientes más pequeños que se utilizaran para las salas, y un pequeño



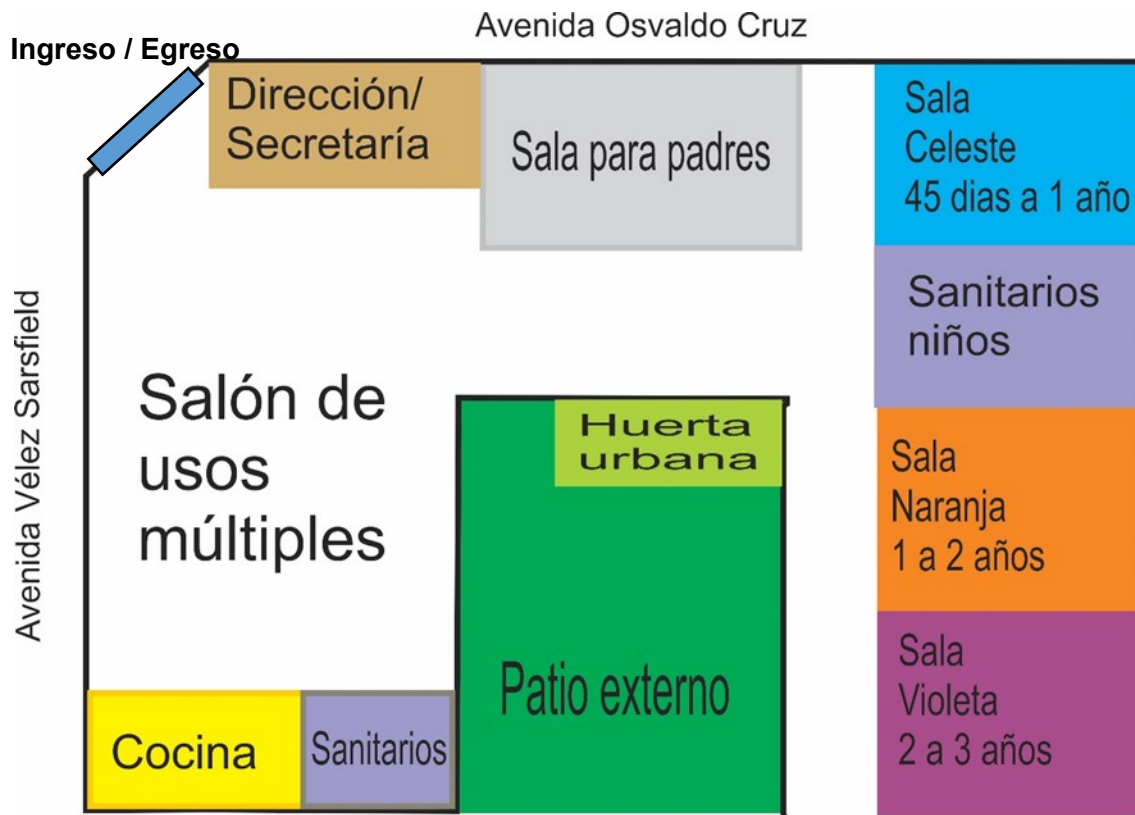
patio trasero.



## Instalaciones



El local elegido, cuenta con una superficie de 226 m<sup>2</sup> y 74 m<sup>2</sup> entre sector semi-cubierto y patio. Se ha decidido usar el método de placas cementicias para efectuar la división de ambientes, así mismo, los ambientes internos estarán dotados de pisos flotantes simil madera, mientras que el patio externo contará con césped sintético. Todas las instalaciones cumplen con las medidas de seguridad e higiene reglamentadas por el gobierno de la ciudad



## PROVEEDORES

**Librería:** Se ha elegido Grupo TAM S.A. para todos aquellos artículos de librería, papelería, artículos de oficina, etc. esta elección se basa en la amplia disponibilidad, variedad y precios. La empresa además cuenta con un excelente servicio de entrega, por lo que se adapta perfectamente a las necesidades del jardín maternal .

Limpieza: Para los artículos de limpieza, perfumería y bazar, se ha elegido a Bazar Barracas S.R.L., ya que cuenta con todos los productos de los rubros mencionados, tiene una variedad considerable, la cercanía con el jardín facilita el acceso y entrega de productos, y los precios son acordes a los del mercado.



Cable, internet, y telefonía: Para estos servicios se ha tenido en cuenta Personal Flow., ya que provee los 3 servicios en un solo paquete, a un precio menor de contratación de lo que costaría contratarlos de manera individual. Por otra parte, se ha priorizado la velocidad de conexión a internet disponible, ya que las cámaras a las que tendrán acceso los padres consumen amplios recursos para su correcto funcionamiento, y el paquete de telefonía móvil que se ofrece para complementar el servicio.

## CONTROLES DE CALIDAD

### Internos

Los controles de calidad internos en un jardín maternal son importantes para asegurar que se cumplan los objetivos y estándares de calidad establecidos. En resumen, los controles de calidad internos son un proceso continuo que requiere una evaluación constante y una mejora continua. La implementación de estos controles puede ayudar a garantizar que el jardín maternal proporcione una atención de alta calidad a los niños y sus familias. A nivel interno, el directivo será responsable del diseño y la ejecución de las auditorías cuatrimestrales a realizar, las cuales deberá documentar y archivar. Para este propósito el primer paso será establecer indicadores de calidad: Identificar los criterios y estándares de calidad que se deben cumplir, como la calidad de la atención a los niños, la higiene del lugar, la seguridad de las instalaciones, etc. y definir los indicadores para medir y evaluar el desempeño.

### Tareas a realizar:


-  Realizar evaluaciones periódicas: Realizar evaluaciones regulares, ya sea a través de un equipo interno o externo, para medir el desempeño y compararlo con los estándares de calidad establecidos.
-  Revisar los procesos internos: Revisar los procesos internos, desde la admisión y registro de los niños hasta la atención diaria y la comunicación con los padres, para identificar áreas de mejora.

- ✚ Evaluar la satisfacción de los padres: Recoger regularmente la retroalimentación de los padres, ya sea a través de encuestas o reuniones individuales, para evaluar su satisfacción y hacer mejoras según sus sugerencias.
- ✚ Capacitación continua del personal: Brindar capacitación continua al personal para mejorar su desempeño y mantenerlos actualizados sobre las mejores prácticas y estándares de calidad.
- ✚ Establecer un sistema de seguimiento y monitoreo: Establecer un sistema de seguimiento y monitoreo para garantizar que se cumplan los estándares de calidad y que se realicen las mejoras necesarias.
- ✚ Documentar y registrar: Documentar y registrar todas las actividades y resultados de los controles de calidad, para tener una visión general del desempeño y poder tomar decisiones informadas en el futuro.

### Externos

Los controles internos, también deberán incluir aquellos que irán en consonancia con los que efectuará el gobierno de la ciudad, a través de las reparticiones pertinentes, los cuales podrán ser programados, o espontáneos, a criterio del mismo. Por lo cual, los estándares internos del jardín deben incluir la normativa vigente para establecimientos asistenciales. Los controles efectuados por la ciudad de acuerdo a la legislación serán:

- ✚ Seguridad: El gobierno realizará inspecciones regulares para verificar que las instalaciones cumplan con los requisitos de seguridad, como la iluminación adecuada, la ventilación, las salidas de emergencia, y que no existan objetos peligrosos para los niños y niñas.
- ✚ Sanitarias: El gobierno también realizará inspecciones regulares para verificar que se cumpla con las normas sanitarias, como la higiene en la preparación y manipulación de alimentos, el control de plagas y la limpieza de las instalaciones.
- ✚ Documentación: El gobierno verificará que el establecimiento tenga toda la documentación necesaria para su funcionamiento, como la habilitación correspondiente, la autorización del Ministerio de Educación, los seguros, los contratos laborales, entre otros.

 **Pedagógicas:** El gobierno también puede realizar evaluaciones pedagógicas para verificar que se cumplan con los objetivos y metodologías establecidos en el PEI y se promueva el desarrollo integral de los niños y niñas.

## PRESUPUESTO

### EGRESOS

#### *COSTOS FIJOS*

Descripción	Mensual	Anual
EDESUR	\$42.214,09	\$506.569,11
AYSA	\$2.944,43	\$35.333,11
METROGAS	\$22.289,66	\$267.475,97
Personal (Internet, Cable, telefonía fija y móvil)	\$28.730,70	\$344.768,40
Seguro	\$10.286,19	\$123.434,23
SEM (Servicio de Emergencias Médicas)	\$7.761,13	\$93.133,60
ADT (Servicio de Seguridad)	\$9.710,25	\$116.523,00
Honorarios Contador	\$26.620,00	\$319.440,00
Honorarios Apoderado	\$21.780,00	\$261.360,00
Seguro (Civil)	\$20.421,79	\$245.061,45
Seguro (Edificio)	\$15.177,30	\$182.127,55
Alquiler	\$240.000,00	\$2.880.000,00
Limpieza	\$17.375,60	\$208.507,20
Oficina	\$6.534,00	\$78.408,00
Fondo de imprevistos	\$10.000,00	\$120.000,00
<b>Total</b>	<b>\$481.845,14</b>	<b>\$5.782.141,63</b>

#### *SUELDOS Y CARGAS SOCIALES*

Los docentes agrupados en SADOP pueden acceder a la grilla salarial actualizada y al convenio colectivo vigente en la página oficial: <https://capital.sadop.net/category/grilla-planta/>

En todos los sueldos se tiene en cuenta las contribuciones patronales y el SAC. (Anexo V)



**Mensual**

Puesto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Director	\$422.842,58	\$422.842,58	\$422.842,58	\$422.842,58	\$422.842,58	\$422.842,58	\$422.842,58
Secretario	\$411.078,21	\$411.078,21	\$411.078,21	\$411.078,21	\$411.078,21	\$411.078,21	\$411.078,21
Cordinador pedagógico	\$416.141,15	\$416.141,15	\$416.141,15	\$416.141,15	\$416.141,15	\$416.141,15	\$416.141,15
Docentes JC (3)	\$1.211.416,08	\$1.211.416,08	\$1.211.416,08	\$1.211.416,08	\$1.211.416,08	\$1.211.416,08	\$1.211.416,08
Docentes JS (3)	\$609.303,63	\$609.303,63	\$609.303,63	\$609.303,63	\$609.303,63	\$609.303,63	\$609.303,63
Auxiliares JC (3)	\$1.162.082,61	\$1.162.082,61	\$1.162.082,61	\$1.162.082,61	\$1.162.082,61	\$1.162.082,61	\$1.162.082,61
Auxiliares JS (3)	\$544.893,12	\$544.893,12	\$544.893,12	\$544.893,12	\$544.893,12	\$544.893,12	\$544.893,12
Maestranza	\$230.232,76	\$230.232,76	\$230.232,76	\$230.232,76	\$230.232,76	\$230.232,76	\$230.232,76
<b>Total</b>	<b>\$5.007.990,14</b>	<b>\$5.007.990,14</b>	<b>\$5.007.990,14</b>	<b>\$5.007.990,14</b>	<b>\$5.007.990,14</b>	<b>\$5.007.990,14</b>	<b>\$5.007.990,14</b>
Puesto	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	S.A.C	
Director	\$422.842,58	\$422.842,58	\$422.842,58	\$422.842,58	\$422.842,58	\$422.842,58	
Secretario	\$411.078,21	\$411.078,21	\$411.078,21	\$411.078,21	\$411.078,21	\$411.078,21	
Cordinador pedagógico	\$416.141,15	\$416.141,15	\$416.141,15	\$416.141,15	\$416.141,15	\$416.141,15	
Docentes JC (3)	\$1.211.416,08	\$1.211.416,08	\$1.211.416,08	\$1.211.416,08	\$1.211.416,08	\$1.211.416,08	
Docentes JS (3)	\$609.303,63	\$609.303,63	\$609.303,63	\$609.303,63	\$609.303,63	\$609.303,63	
Auxiliares JC (3)	\$1.162.082,61	\$1.162.082,61	\$1.162.082,61	\$1.162.082,61	\$1.162.082,61	\$1.162.082,61	
Auxiliares JS (3)	\$544.893,12	\$544.893,12	\$544.893,12	\$544.893,12	\$544.893,12	\$544.893,12	
Maestranza	\$230.232,76	\$230.232,76	\$230.232,76	\$230.232,76	\$230.232,76	\$230.232,76	
<b>Total</b>	<b>\$5.007.990,14</b>	<b>\$5.007.990,14</b>	<b>\$5.007.990,14</b>	<b>\$5.007.990,14</b>	<b>\$5.007.990,14</b>	<b>\$5.007.990,14</b>	

**Anual**

Puesto	Anual
Director	\$5.496.953,54
Secretario	\$5.344.016,73
Cordinador pedagógico	\$5.409.834,95
Docentes JC (3)	\$15.748.409,04
Docentes JS (3)	\$7.920.947,19
Auxiliares JC (3)	\$15.107.073,93
Auxiliares JS (3)	\$7.083.610,56
Maestranza	\$2.993.025,88
<b>Total</b>	<b>\$65.103.871,82</b>

## *COSTOS VARIABLES*

Por la naturaleza del negocio esta carece de costos variables, ya que con respecto a las comidas y colaciones que consumirán los niños dentro del establecimiento, serán provistas por los padres de los mismos, y que, en cuanto a los materiales didácticos consumibles, se entregará una lista de materiales, los cuales serán adquiridos por los responsables de cada alumno.

## *INGRESOS*

Teniendo en cuenta la capacidad máxima de 44 niños por turno, de acuerdo a la legislación vigente en lo referido a lo edilicio y el personal con que cuenta el jardín, y al disponer un espacio horario que contempla 3 turnos, considerando las tres modalidades jornales que se ofrecerán, y, los porcentajes obtenidos de la encuesta de dichas modalidades, se puede afirmar que la capacidad máxima de matriculación del Jardín es de 132 alumnos. Habiendo establecido previamente, que la oferta es superada



ampliamente por la demanda, se ha estimado que en el inicio de las actividades se contará con una inscripción efectiva del 71% (93 niños), que se incrementará en un 5% durante segundo año, y en un 10% en el tercer año, como se explicó en el apartado “objetivos”. De las modalidades de concurrencia, se han establecido porcentuales, y rango etario en los estudios precedentes (encuesta) por lo cual se ha establecido el siguiente esquema anual en lo referente a ingresos:

## PRIMER AÑO

Sala bebés hasta 1 año	Cantidad de niños	Precio de la cuota	Total mensual
Jornada simple	7	\$ 55.800,00	\$ 390.600,00
Jornada extendida	14	\$ 74.900,00	\$ 1.048.600,00
Jornada completa	5	\$ 94.200,00	\$ 471.000,00
			<b>\$ 1.910.200,00</b>

Sala hasta 2 años	Cantidad de niños	Precio de la cuota	Total mensual
Jornada simple	10	\$ 45.000,00	\$ 450.000,00
Jornada extendida	16	\$ 65.000,00	\$ 1.040.000,00
Jornada completa	8	\$ 78.000,00	\$ 624.000,00
			<b>\$ 2.114.000,00</b>

Sala hasta 3 años	Cantidad de niños	Precio de la cuota	Total mensual
Jornada simple	12	\$ 45.000,00	\$ 540.000,00
Jornada extendida	14	\$ 65.000,00	\$ 910.000,00
Jornada completa	7	\$ 78.000,00	\$ 546.000,00
			<b>\$ 1.996.000,00</b>

Sala	Matrícula	Ingreso mensual	Ingreso anual
Bebés hasta 1 año	\$ 1.300.000,00	\$ 1.910.200,00	\$ 24.222.400,00
Hasta 2 años	\$ 1.700.000,00	\$ 2.114.000,00	\$ 27.068.000,00
Hasta 3 años	\$ 1.650.000,00	\$ 1.996.000,00	\$ 25.602.000,00
			<b>\$ 76.892.400,00</b>

## INVERSIÓN INICIAL



<b>INVERSIÓN INICIAL TOTAL</b>	
Mobiliario, blanco, y material didáctico	\$ 3.524.239,73
Alquiler	\$ 829.100,00
Adaptaciones edilicias	\$ 6.687.994,44
Tecnologías	\$ 1.095.484,41
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12.136.818,58</b>

Listado completo de recursos (ANEXO III)

## FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Ingresos por matrícula y arancel		\$76.892.400,00	\$80.737.020,00	\$88.810.722,00
Sueldos y cargas sociales (incluye SAC)		\$65.103.871,82	\$65.103.871,82	\$65.103.871,82
Gastos Fijos		\$5.782.141,63	\$5.782.141,63	\$5.782.141,63
Amortización		\$571.520,86	\$571.520,86	\$571.520,86
Resultado Bruto		\$5.434.865,70	\$9.279.485,70	\$17.353.187,70
Impuesto a las ganancias		\$1.358.716,42	\$2.319.871,42	\$4.595.980,33
Resultado después de impuestos		\$4.076.149,27	\$6.959.614,27	\$12.757.207,37
Amortización		\$571.520,86	\$571.520,86	\$571.520,86
Inversión Inicial	\$ -12.136.818,58			
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>\$ -12.136.818,58</b>	<b>\$4.647.670,13</b>	<b>\$7.531.135,13</b>	<b>\$13.328.728,22</b>

Todos los montos están expresados con I.V.A, ya que las instituciones educativas asistencial al estar exentas de dicho impuesto, lo pagan como costo. Así mismo, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, exime de impuestos a las instituciones mencionadas anteriormente. Con respecto a CMV, no aplica a este caso, ya que la naturaleza del servicio a prestar, no implica costos variables, y en cuanto a los materiales consumibles a utilizar, estos serán requerido a los responsables de los niños que concurren al Jardín. El impuesto a las ganancias, ha sido calculado según el esquema vigente a partir de enero de 2023 (Anexo VI). Durante el primer y segundo año el resultado quedará alcanzado por el primer tramo del impuesto, por lo que deberá tributar un 25% sobre el resultado bruto. El tercer año quedará alcanzado por el segundo tramo que abarca las ganancias a partir de \$14.301.209.21 hasta los \$143.012.092,08, donde se pagará \$3.575.302,30, más un 30% sobre el resultado bruto luego de restarle \$14.301.209.21. No se ha estipulado un capital de trabajo, ya que la vacante de cada niño, será otorgada luego de haber pagado el monto de la matrícula anual, que se utilizará con este fin. La amortización de muebles y útiles es de 10 años y la de tecnología en 5 años, lo que da un monto de \$571.520,86.



## VALOR ACTUAL NETO

El VAN (Valor Actual Neto), es una medida financiera que se utiliza para evaluar la rentabilidad de una inversión a lo largo del tiempo. Se calcula restando el costo inicial de la inversión del total de los flujos de caja descontados que se espera que se generen a lo largo de la vida útil del proyecto. Los flujos de caja futuros se descuentan a una tasa de interés apropiada, generalmente la tasa de costo de oportunidad o de descuento, para reflejar el valor del dinero a lo largo del tiempo. Si el VAN resultante es positivo, se considera que la inversión es rentable, mientras que, si es negativo, la inversión no es rentable. El VAN es una herramienta útil para la toma de decisiones de inversión porque permite comparar diferentes proyectos y determinar cuál es el más rentable en función de la inversión inicial y los flujos de caja esperados.

Para el presente proyecto no se utilizará como base las tasas argentinas, ya que, las mismas como se ha estudiado en el apartado de factores económicos, están severamente afectadas por la crisis que atraviesa el país en este sentido. En consecuencia, se ha elegido a Uruguay, como modelo para el cálculo, utilizando su tasa referencial, que es la utilizada como punto de referencia para establecer la tasa de interés que se aplicará a un préstamo o inversión en particular, que para abril de 2023 es de un 11.25% anual. Para el cálculo del VAN, se ha utilizado la función de Excel y el resultado arrojado es positivo en: \$7.806.156,26

## TASA INTERNA DE RETORNO

. La TIR es una medida financiera utilizada para calcular la rentabilidad de una inversión y representa la tasa de rendimiento esperada de una inversión, expresada en porcentaje. La TIR se calcula como la tasa de interés a la cual la suma de los flujos de caja futuros de una inversión iguala su costo inicial. En otras palabras, es la tasa de interés que hace que el Valor Actual Neto (VAN) de una inversión sea cero. La TIR es una medida importante para los inversionistas, ya que indica la tasa de retorno que se espera obtener de una inversión en relación con el costo de oportunidad, que es el rendimiento que se podría obtener en una inversión alternativa con un riesgo similar. En general, se considera que una inversión es atractiva si su TIR es mayor que la tasa de costo de oportunidad.

La TIR del proyecto es positiva, en 39,36%, lo que significa que, supera ampliamente la tasa de corte elegida, y es factible llevar adelante este plan de negocio.

## CONCLUSIONES

En conclusión, el plan de negocios para el Jardín Maternal Ositos demuestra que hay una oportunidad viable y atractiva para ofrecer servicios de cuidado infantil de alta calidad, en la zona de Barracas, Buenos Aires. El análisis de mercado ha mostrado una demanda insatisfecha por servicios de guardería con instalaciones modernas, personal calificado y un enfoque pedagógico innovador. Además, la investigación de la competencia y el análisis de la situación económica y social de la zona indican que hay un potencial importante de crecimiento en el mercado objetivo. La propuesta de valor de Ositos se centra en ofrecer una experiencia de cuidado infantil completa y personalizada, con una oferta de actividades y servicios únicos y de alta calidad. El equipo de gestión contará con una amplia experiencia en el cuidado infantil y estará comprometido con la excelencia en la atención al cliente, la seguridad y el bienestar de los niños y niñas. El plan de negocios también demuestra que el proyecto es financieramente viable y rentable, con una proyección de ingresos y gastos realista. La inversión inicial es significativa, pero habiéndose calculado el VAN en \$7.806.156,26 y una TIR de 39,36%, pueden esperarse resultados sumamente positivos.

En resumen, el Jardín Maternal Ositos tiene el potencial de convertirse en un negocio exitoso y sostenible, ofreciendo una experiencia de cuidado infantil de alta calidad, y en una zona de alta demanda en Buenos Aires, por lo cual se recomienda llevar a cabo el proyecto.

## RECOMENDACIONES FINALES

Teniendo en cuenta que el negocio es sumamente viable, pueden establecerse nuevas estrategias que lo potencien y generen mayor rentabilidad y reputación de Ositos, tales como:

- 🏠 Será muy importante la consecución de alianzas con establecimientos educativos incorporados a la educación oficial, a fin de brindar a los padres, una tranquilidad en lo que respecta a la continuidad de los niños en el sistema educativo, dentro de instituciones con similares estándares a los de Ositos.

- ✎ La incorporación de asociados, como pueden ser servicios de viandas y transportes, deberán ser cuidadosamente estudiados, ya que, al ser ofrecidos a los padres por la institución, y aún, cuando no exista por parte de la misma, una garantía por los servicios ofrecidos por terceros, el simple hecho de ser sugeridos ante una eventual necesidad, configura por sí mismo un acto de aval de dichas empresas. Por lo mencionado, es de suma importancia, un estudio minucioso de todos los terceros que puedan ofrecer servicios complementarios, a través de la institución.
- ✎ Por último, sería razonable, que, a largo plazo, se contemplara de acuerdo a la oferta existente en el mercado inmobiliario, la posibilidad de adquirir un edificio de mayor amplitud, ya que esto permitiría, no solo la ampliación de la matrícula, sino que también la incorporación de otros niveles, y sobre todo de aquellos incluidos en la enseñanza oficial, logrando de este modo, que los futuros clientes permanezcan, por más tiempo en la institución.

## ANEXOS

### Anexo I

Las entrevistas a jardines competidores han sido simples, buscando recolectar información relevante y certera. Si bien las preguntas principales han sido escritas de antemano, el cliente encubierto entabló conversación para que sea lo más real posible, planteando que tenía una hija de dos años y que estaba buscando un jardín maternal donde puedan cuidarla durante sus horas laborales.

¿En qué horarios está abierto el jardín?

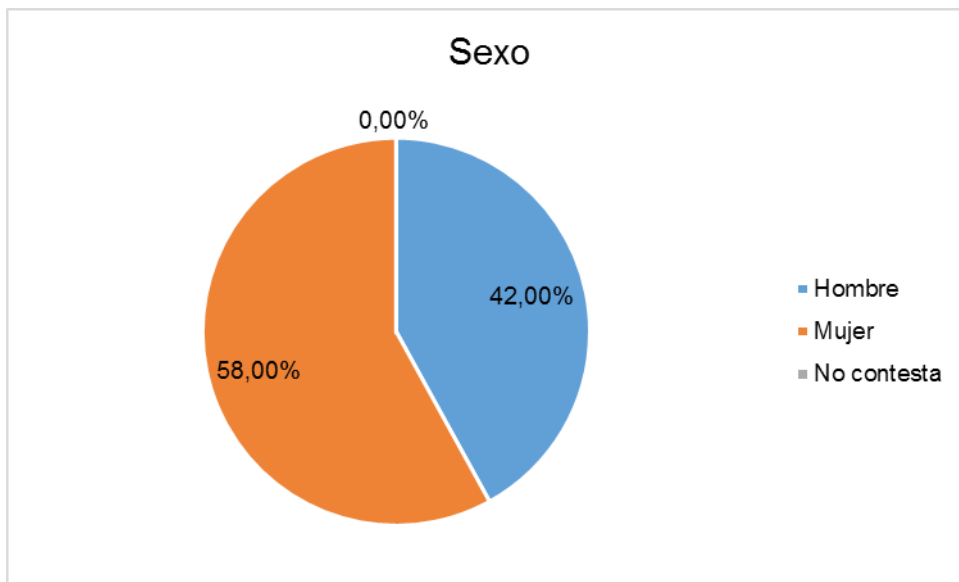
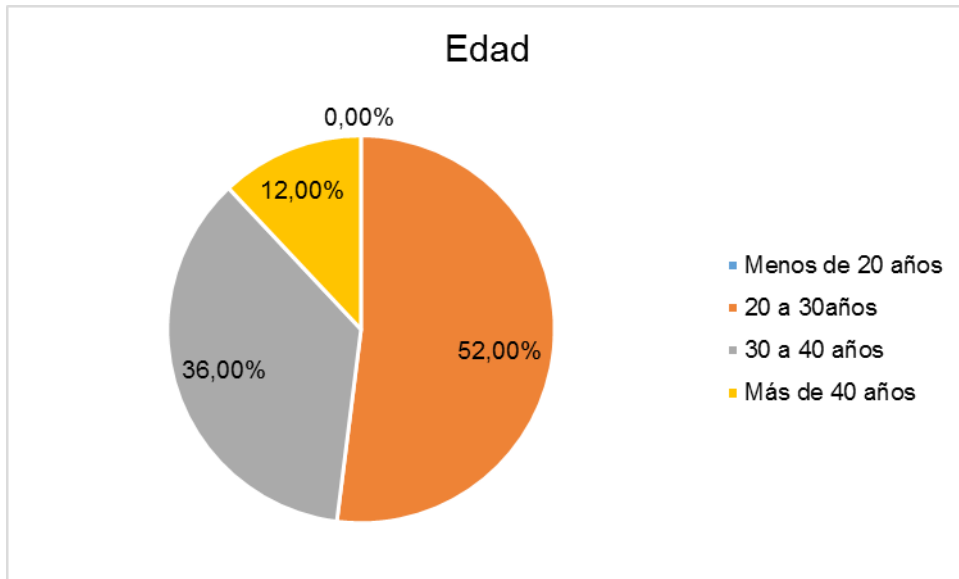
¿Qué actividades realizan los niños?

¿Cuántos niños hay en cada sala y con cuantas personas quedan a cargo?

¿Cuánto es el costo de la matrícula y de la cuota según las horas?

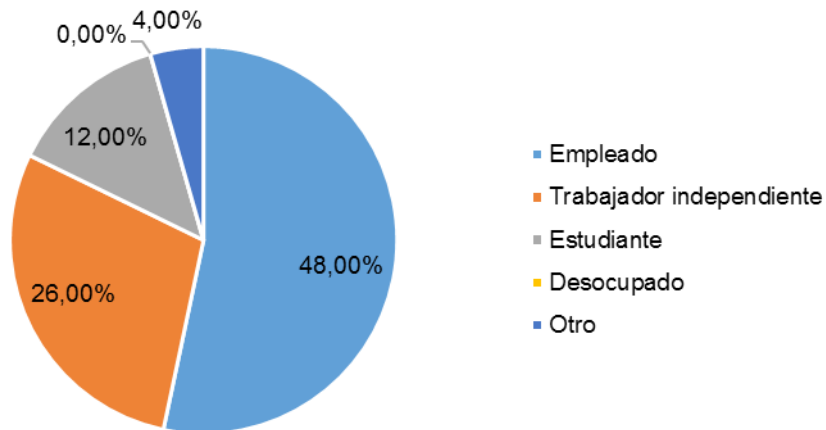
### Anexo II

#### Encuesta

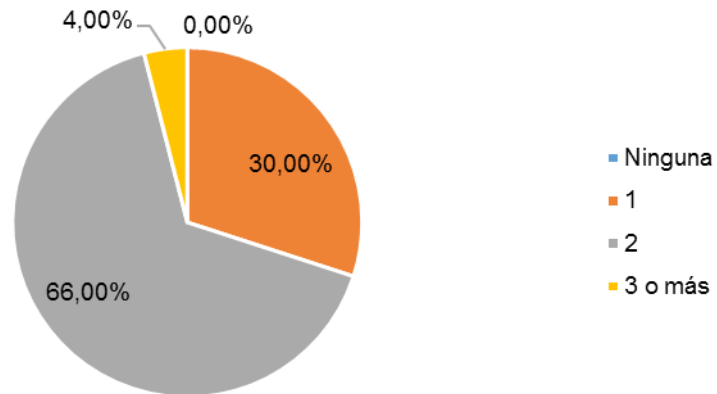




### Ocupación

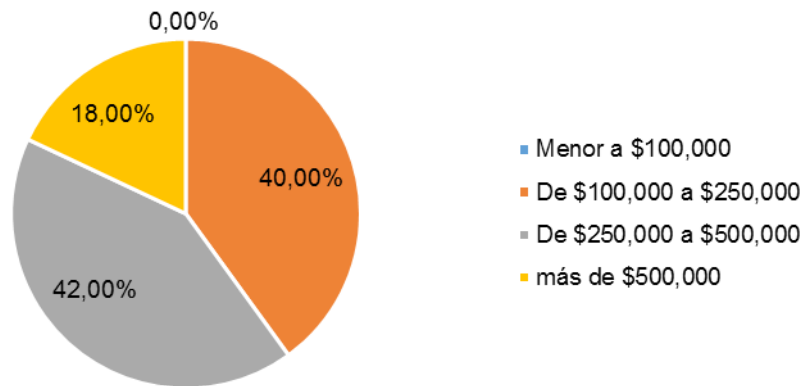


### ¿Cuántas personas en su hogar perciben ingresos?

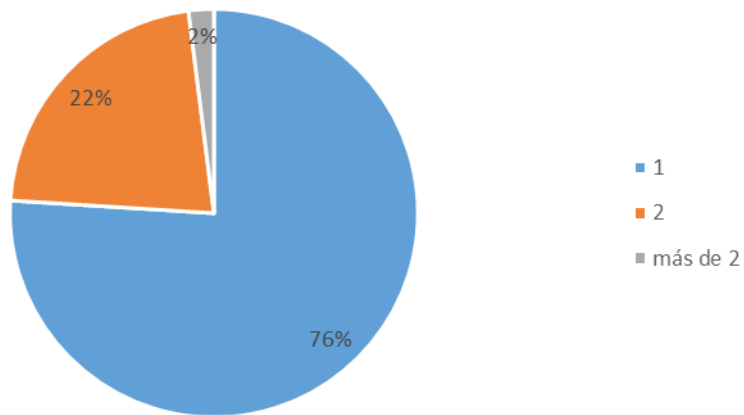




### En qué rango se encuentran los ingresos netos totales de la familia

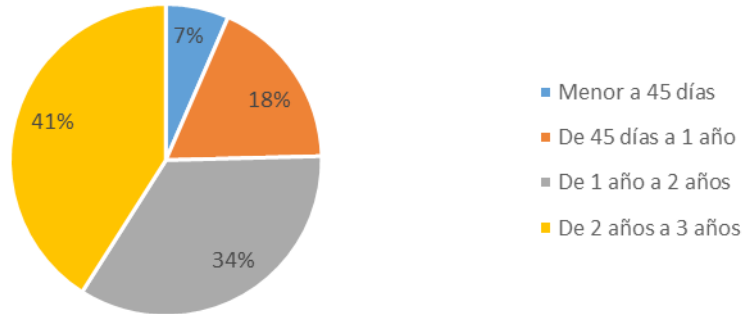


### Cuantos niños menores de 3 años conviven con usted?

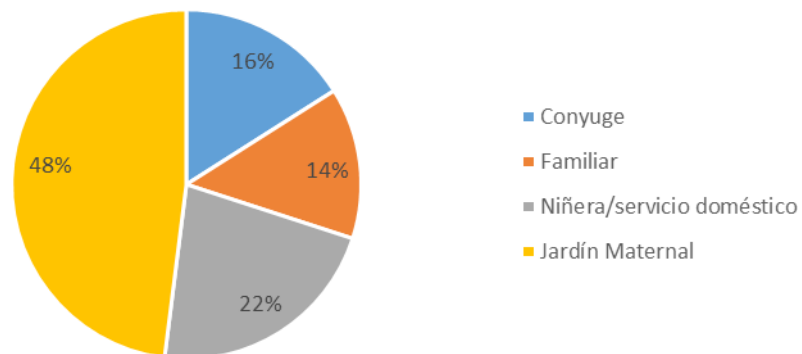




**Que edad tienen sus niños? Seleccione todas las opciones que se adapten a su situación**

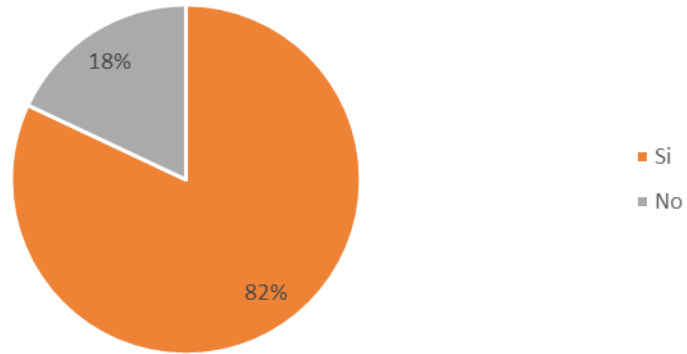


**Quién cuida de su/s niño/s durante sus actividades?**

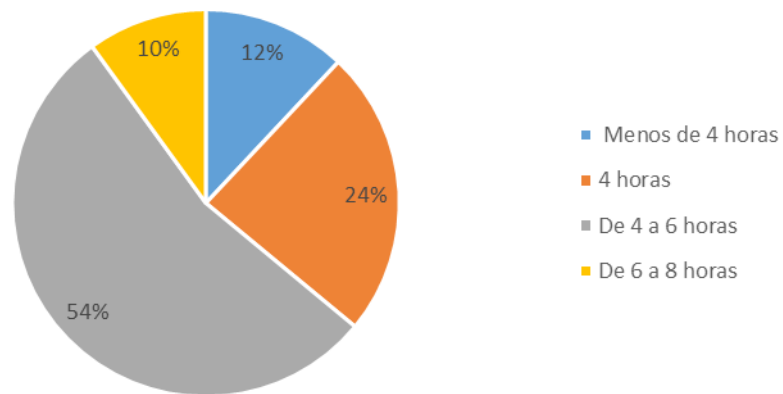




### Concorre alguno de sus hijos a algún jardín maternal?



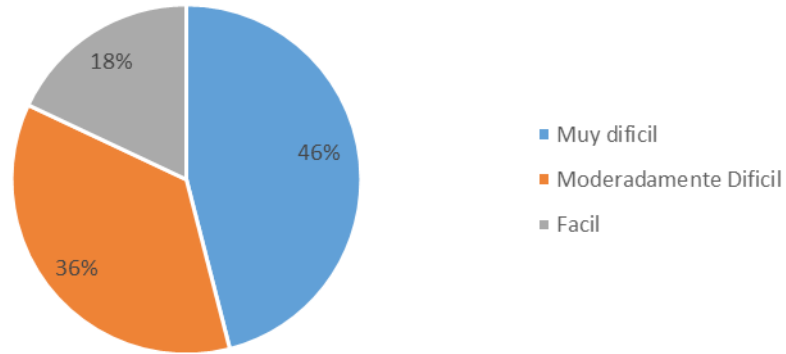
### Cuántas horas por día?



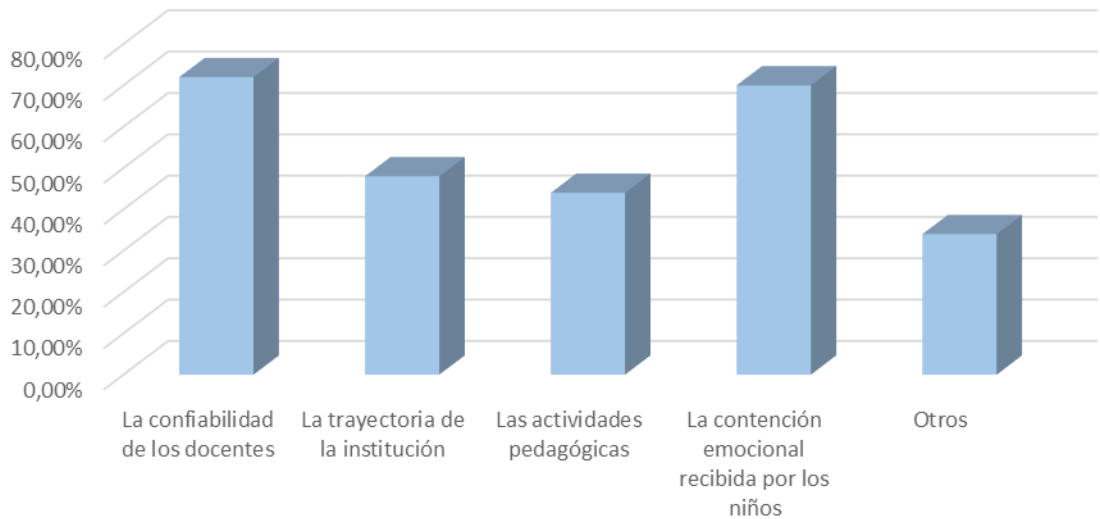




### Que tan dificil le resultó conseguir matrícula en una Guardería?

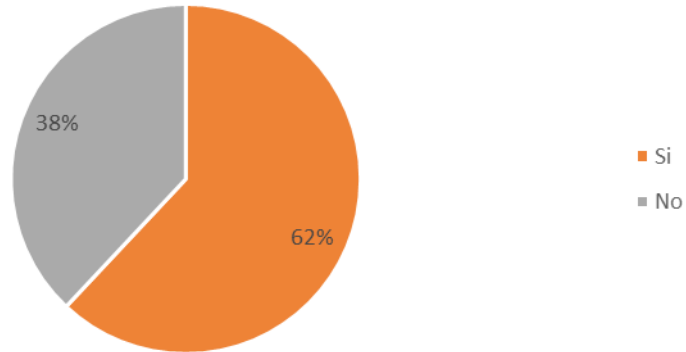


### Que aspectos de los siguientes valora más en un Jardín maternal?

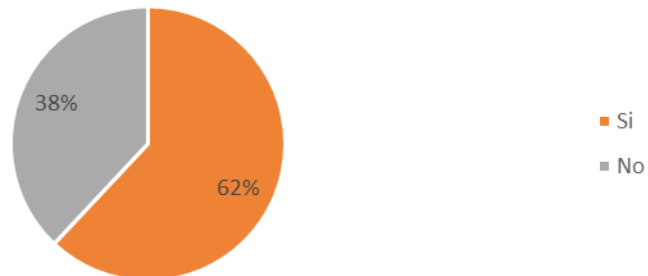




**Dispone de intervalos libres en su jornada para poder hacer visitas a sus niños?**

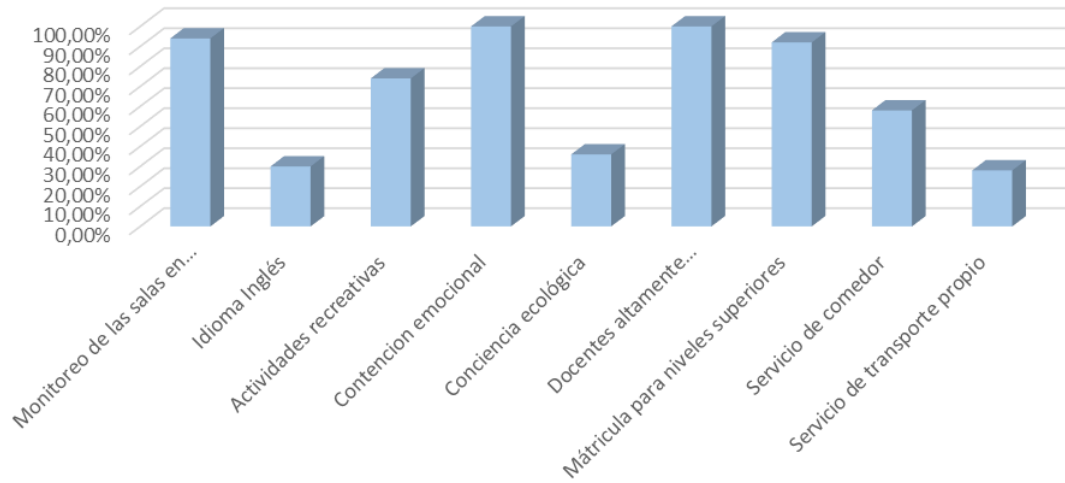


**Le parece importante que una guardería cuente con una sala para poder visitar a su/s niño/s durante sus descansos?**

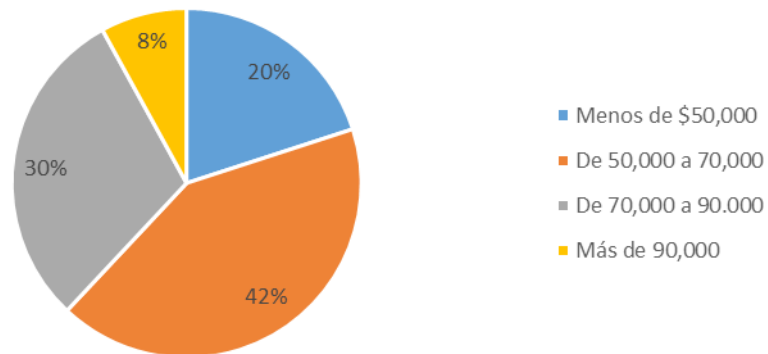




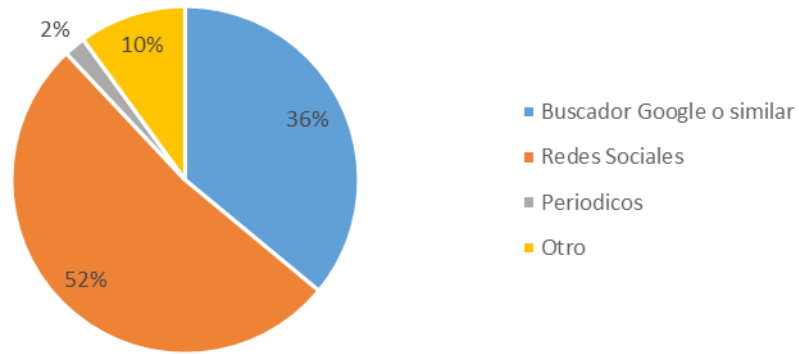
Cuáles de estos aspectos son importantes para usted?  
Seleccione todos aquellos que le resulten decisivos



Cuanto paga en promedio por niño, y/o  
estaría dispuesto a pagar?



### Que medios utilizaría para la búsqueda de un jardín maternal para sus hijos?



---

## Anexo III



Edificio San Vicente de Paul  
Gascón 3145 (B7600FNK)  
Mar del Plata



(54-223) 499-0400 Int. 189



[economicas@ufasta.edu.ar](mailto:economicas@ufasta.edu.ar)



[www.ufasta.edu.ar](http://www.ufasta.edu.ar)

**MOBILIARIO, BLANQUERIA Y MATERIAL DIDACTICO NO CONSUMIBLE**

CANTIDAD	ARTICULO	PRECIO SIN IVA	PRECIO CON IVA	TOTAL CON IVA
1	Cafetera	\$ 14.899,00	\$ 18.027,79	\$ 18.027,79
1	Muebles de Oficina	\$ 122.451,22	\$ 148.165,98	\$ 148.165,98
1	Heladera	\$ 356.000,55	\$ 430.760,67	\$ 430.760,67
1	Juego de comedor	\$ 56.299,00	\$ 68.121,79	\$ 68.121,79
1	Juego de Cubiertos x 6u	\$ 6.499,99	\$ 7.864,99	\$ 7.864,99
1	Juego de Tasas x6u	\$ 4.621,33	\$ 5.591,81	\$ 5.591,81
1	Combo de plaza plasticos	\$ 8.600,00	\$ 10.406,00	\$ 10.406,00
1	kit útiles de oficina	\$ 22.300,00	\$ 26.983,00	\$ 26.983,00
1	Puerta Antipánico	\$ 124.985,62	\$ 151.232,60	\$ 151.232,60
1	Sillón oficina	\$ 47.789,89	\$ 57.825,77	\$ 57.825,77
2	Dispenser agua	\$ 42.350,00	\$ 51.243,50	\$ 102.487,00
2	Juegos de herramientas huerto	\$ 3.499,99	\$ 4.234,99	\$ 8.469,98
2	Pava Electrica	\$ 9.580,44	\$ 11.592,33	\$ 23.184,66
2	Set de tasas Plasticas x 12	\$ 1.999,99	\$ 2.419,99	\$ 4.839,98
2	Set de Vasos plásticos x 12	\$ 1.999,99	\$ 2.419,99	\$ 4.839,98
2	Sillas oficina	\$ 11.500,00	\$ 13.915,00	\$ 27.830,00
3	Huerta urbana	\$ 6.899,99	\$ 8.348,99	\$ 25.046,96
2	Cambiadores de pañales	\$ 8.700,00	\$ 10.527,00	\$ 21.054,00
3	Bibliotecas pequeñas	\$ 28.000,00	\$ 33.880,00	\$ 101.640,00
3	Corralitos de piso	\$ 28.500,00	\$ 34.485,00	\$ 103.455,00
4	Juegos de rol	\$ 4.587,23	\$ 5.550,55	\$ 22.202,19
4	Bloques tipo Rustic	\$ 3.999,41	\$ 4.839,29	\$ 19.357,14
4	Matafuegos	\$ 14.506,92	\$ 17.553,37	\$ 70.213,49
4	Pelotas de goma grandes	\$ 2.006,53	\$ 2.427,90	\$ 9.711,61
5	Lockers	\$ 14.560,71	\$ 17.618,46	\$ 88.092,30
5	lote de libros infantiles x 64 u.	\$ 7.966,65	\$ 9.639,65	\$ 48.198,23
5	Pata pata	\$ 4.899,00	\$ 5.927,79	\$ 29.638,95
7	Bandejas	\$ 1.465,50	\$ 1.773,26	\$ 12.412,79
8	Microondas	\$ 29.320,50	\$ 35.477,81	\$ 283.822,44
9	Bebesit	\$ 5.999,99	\$ 7.259,99	\$ 65.339,89
9	Practicunas	\$ 12.895,36	\$ 15.603,39	\$ 140.430,47
10	Juguetes didacticos	\$ 6.770,00	\$ 8.191,70	\$ 81.917,00
10	Juegos varios	\$ 3.220,00	\$ 3.896,20	\$ 38.962,00
10	kit mesa y sillitas	\$ 57.450,62	\$ 69.515,25	\$ 695.152,50
10	Muñecas	\$ 2.036,00	\$ 2.463,56	\$ 24.635,60
10	Porta abrigos	\$ 2.500,00	\$ 3.025,00	\$ 30.250,00
10	Trapo rejillas	\$ 199,89	\$ 241,87	\$ 2.418,67
15	Sábanas practicura	\$ 1.655,84	\$ 2.003,57	\$ 30.053,50
20	Toallas de mano	\$ 599,99	\$ 725,99	\$ 14.519,76
44	Almohadas	\$ 840,00	\$ 1.016,40	\$ 44.721,60
44	Colchonetas	\$ 2.880,77	\$ 3.485,73	\$ 153.372,19
44	Mantas plush	\$ 3.889,96	\$ 4.706,85	\$ 207.101,47
44	Modulos cuadrados	\$ 1.200,00	\$ 1.452,00	\$ 63.888,00
<b>ADAPTACIONES ESTRUCTURALES</b>				<b>\$ 3.524.239,73</b>
1	Cartel Salida de Emergencia	\$ 999,99	\$ 1.209,99	\$ 1.209,99
1	Materiales construcción en seco	\$ 2.350.000,00	\$ 2.843.500,00	\$ 2.843.500,00
1	Sanitarios, revestimientos y plomeria	\$ 898.000,64	\$ 1.086.580,77	\$ 1.086.580,77
1	Carpinteria y vidrieria, y pintura	\$ 345.000,00	\$ 417.450,00	\$ 417.450,00
1	materiales electricos y luminaria	\$ 421.900,50	\$ 510.499,61	\$ 510.499,61
1	Honorarios contratista	\$ 1.400.000,00	\$ 1.694.000,00	\$ 1.694.000,00
1	Protectores tomacorrientes x 50 u	\$ 6.890,00	\$ 8.336,90	\$ 8.336,90
50	Salvadedos	\$ 599,89	\$ 725,87	\$ 36.293,35
150	Borderas de goma	\$ 496,55	\$ 600,83	\$ 90.123,83
<b>UTILES TECNOLOGICOS</b>				<b>\$ 6.667.994,44</b>
1	Amplificador	\$ 78.400,00	\$ 94.864,00	\$ 78.400,00
1	Camaras con DVX	\$ 401.000,00	\$ 485.210,00	\$ 401.000,00
1	Esterilizador	\$ 18.344,45	\$ 22.196,78	\$ 18.344,45
1	Impresora multifunción	\$ 122.365,00	\$ 148.061,65	\$ 122.365,00
1	Microfono inalambrico	\$ 15.650,56	\$ 18.937,18	\$ 15.650,56
1	Proyector C/pantalla	\$ 102.306,44	\$ 123.790,79	\$ 102.306,44
1	Alarma	\$ 28.400,00	\$ 34.364,00	\$ 28.400,00
1	Termometro digital	\$ 4.280,52	\$ 5.179,43	\$ 4.280,52
2	Telefonos fijos	\$ 3.900,00	\$ 4.719,00	\$ 7.800,00
2	TV led 55 pulgadas	\$ 128,40	\$ 155,36	\$ 256,80
2	Pc all in on one	\$ 158.340,32	\$ 191.591,79	\$ 316.680,64
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1.095.484,41</b>
<b>ALQUILER</b>				

## Anexo IV

Puestos

Título del puesto: **Director**

Fecha de elaboración: 14/04/2023

Clave: **SDIR**

Área: Dirección

Depende de: Socios

Descripción genérica: El Director es el encargado de liderar y coordinar todas las áreas y actividades de la institución, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el adecuado funcionamiento del jardín maternal.

Descripción específica:

El Director tiene como responsabilidades principales:

- Definir y gestionar la estrategia institucional en coordinación con el resto del equipo directivo.
- Supervisar y coordinar todas las áreas del jardín maternal (pedagógica, administrativa, recursos humanos, mantenimiento, etc.).
- Garantizar la calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos por la institución, a través del control de los procesos y la implementación de mejoras.
- Gestionar y liderar al equipo de trabajo, promoviendo el desarrollo y la motivación de los colaboradores.
- Representar a la institución ante autoridades y otros organismos, y mantener una relación fluida con las familias y la comunidad.

Requisitos intelectuales:

- Alta capacidad de liderazgo y dirección de equipos.
- Excelente habilidad para la comunicación interpersonal y la gestión de relaciones interpersonales.
- Habilidad para la toma de decisiones y resolución de problemas.
- Capacidad para trabajar bajo presión y en situaciones de alta demanda.

Escolaridad indispensable:

Licenciatura en educación inicial, posgrado en administración de instituciones educativas.

Experiencia:

Experiencia mínima de 5 años en dirección de instituciones educativas o en puestos similares.

Aptitudes adicionales:

- Conocimientos en gestión de proyectos y control de presupuestos.
- Manejo avanzado de herramientas informáticas.
- Conocimientos en legislación y normativa educativa.

Responsabilidades:

- Coordinar la implementación del plan estratégico de la institución.
- Supervisar y coordinar las actividades y tareas de todas las áreas del jardín maternal.
- Gestionar el presupuesto y los recursos de la institución.
- Dirigir y liderar al equipo de trabajo.
- Representar a la institución ante autoridades y otros organismos.

Condiciones de trabajo:

Contrato por tiempo indeterminado.

Jornada laboral completa.

Ambiente de trabajo:

Oficina de dirección, institución en general.

Título del puesto: COORDINADOR PEDAGÓGICO

Fecha de elaboración: 11/04/2023



Clave: SCP

Área: COORDINACIÓN PEDAGÓGICA

Depende de: DIRECTOR

Descripción genérica: Coordinar y supervisar el proceso de enseñanza-aprendizaje en el jardín maternal, velando por la calidad educativa y el desarrollo integral de los niños y niñas.

Descripción específica:

- Elaborar el plan anual de trabajo pedagógico en conjunto con el equipo docente.
- Supervisar y evaluar la implementación del plan de trabajo pedagógico.
- Coordinar la elaboración y actualización de los programas educativos.
- Planificar y coordinar actividades extracurriculares y eventos especiales.
- Coordinar y supervisar la implementación de las estrategias pedagógicas para niños con necesidades educativas especiales.
- Coordinar y supervisar la implementación de los protocolos de seguridad y emergencia.

Requisitos intelectuales:

- Capacidad de análisis y síntesis.
- Creatividad y capacidad de innovación.
- Habilidad para la resolución de problemas.
- Buenas habilidades de comunicación.

Escolaridad indispensable: Licenciatura en Educación o Pedagogía.

Experiencia:

- Experiencia mínima de 3 años en cargos de coordinación pedagógica o dirección de instituciones educativas.
- Experiencia en la implementación de planes de trabajo pedagógico y en la coordinación de equipos de docentes.

Aptitudes adicionales:

- Conocimiento de herramientas tecnológicas para la gestión educativa.
- Habilidad para la gestión de proyectos y trabajo en equipo.
- Conocimiento de técnicas de evaluación educativa.

Responsabilidades:

- Coordinar el proceso de enseñanza-aprendizaje en el jardín maternal.
- Supervisar y evaluar el desempeño de los docentes y auxiliares pedagógicos.
- Coordinar la elaboración y actualización de los programas educativos.
- Garantizar la calidad educativa y el desarrollo integral de los niños y niñas.
- Cumplir con los objetivos institucionales establecidos.

Condiciones de trabajo: Contrato por tiempo indeterminado.

Ambiente de trabajo: Oficina de coordinación pedagógica y aulas del jardín maternal.

Título del puesto: Secretaria Administrativa

Fecha de elaboración: 10/09/2022

Clave: **SSA**

Área: Dirección7

Depende de: Director

Descripción genérica: La secretaria administrativa es responsable de proporcionar apoyo administrativo y organizativo al director, la coordinadora pedagógica y al personal en general del jardín maternal.

Descripción específica:

- Realizar labores de recepción, atención al público y llamadas telefónicas.
- Manejar la agenda del director y la coordinadora pedagógica.
- Realizar la gestión de documentos y archivos administrativos.

- Gestionar la facturación y cobranza de cuotas de los padres de los niños.
- Realizar labores de compras y manejo de inventarios.
- Brindar apoyo administrativo en la planificación de eventos y actividades del jardín.

Requisitos intelectuales:

- Habilidad para la organización y gestión de múltiples tareas y prioridades.
- Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
- Excelente comunicación verbal y escrita.

Escolaridad indispensable:

- Título técnico o universitario en Administración, Secretariado o carrera afín.

Experiencia:

- Experiencia mínima de 2 años en posiciones administrativas similares.

Aptitudes adicionales:

- Conocimiento de paquetes de Office, herramientas de gestión de documentos y correo electrónico.
- Conocimiento de procesos de facturación y cobranza.
- Conocimiento en manejo de inventarios y compras.

Responsabilidades:

- Garantizar el correcto flujo de información entre el director, la coordinadora pedagógica y el personal del jardín.
- Realizar la gestión de documentos y archivos administrativos.
- Gestionar la facturación y cobranza de cuotas de los padres de los niños.
- Realizar labores de compras y manejo de inventarios.
- Brindar apoyo administrativo en la planificación de eventos y actividades del jardín.

Condiciones de trabajo:

- Contrato por tiempo indeterminado.



Ambiente de trabajo:

- Oficina administrativa en la dirección del jardín maternal.

Título del puesto: DOCENTE

Fecha de elaboración: 10/09/2022

Clave: **SSDO**

Área: EDUCACIÓN

Depende de: COORDINADORA PEDAGÓGICA

Descripción genérica: El docente es el profesional encargado de guiar, orientar y enseñar a los niños en las distintas áreas de aprendizaje y desarrollo. Debe tener una excelente capacidad de comunicación, creatividad y paciencia para lograr una educación efectiva y de calidad.

Descripción específica:

- Preparar y planificar el desarrollo de las clases y actividades diarias.
- Realizar evaluaciones periódicas para medir el progreso de los alumnos.
- Crear un ambiente educativo agradable y seguro.
- Trabajar en equipo con otros docentes y auxiliares para garantizar la eficacia de la enseñanza.
- Mantener una comunicación fluida y constante con los padres de los alumnos.

Requisitos intelectuales:

- Capacidad para diseñar y aplicar planes de estudio adecuados a las necesidades y edades de los alumnos.
- Habilidad para adaptarse a distintas situaciones y ser creativo en la enseñanza.
- Capacidad para trabajar en equipo.

Escolaridad indispensable:

- Profesorado en Educación inicial.

Experiencia:



- Experiencia mínima de 2 años en el área educativa.
- Conocimientos en metodologías de enseñanza y evaluación.

Aptitudes adicionales:

- Vocación por la enseñanza y el trabajo con niños.
- Excelente capacidad de comunicación y trabajo en equipo.
- Paciencia, creatividad y empatía.
- Responsabilidad y compromiso con la educación de los niños.

Responsabilidades:

- Asegurar el aprendizaje y desarrollo de los niños.
- Aplicar los planes de estudio y metodologías de enseñanza adecuados.
- Evaluar periódicamente el progreso de los alumnos.
- Fomentar un ambiente educativo agradable y seguro.
- Mantener una comunicación efectiva con los padres de los alumnos.

Condiciones de trabajo: contrato por tiempo indeterminado.

Ambiente de trabajo: salón de clases y áreas educativas del establecimiento.

Título del puesto: Auxiliar Docente

Fecha de elaboración: 10/09/2022

Clave: **SSAU**

Área: Docencia

Depende de: Coordinadora Pedagógica

Descripción genérica: El Auxiliar Docente es responsable de brindar apoyo en las tareas y actividades diarias de la sala, colaborando en el cuidado y atención de los niños.

Descripción específica:

- Asistir en la preparación de las actividades diarias y material didáctico.

- 
- Colaborar en la organización y limpieza de la sala y materiales.
  - Acompañar a los niños en las actividades diarias, en coordinación con la docente a cargo.
  - Brindar atención y cuidado a los niños, asegurándose de su bienestar y seguridad.
  - Colaborar en la alimentación de los niños y en la higiene personal.

Requisitos intelectuales:

- Capacidad de organización y planificación.
- Buena comunicación y trabajo en equipo.

Escolaridad indispensable:

- Estudios secundarios completos, estudiante de profesorado.

Experiencia:

- Experiencia previa en cuidado y atención de niños.

Aptitudes adicionales:

- Paciencia y empatía con los niños.
- Creatividad en la implementación de actividades.

Responsabilidades:

- Asegurar la seguridad y bienestar de los niños a su cargo.
- Asistir en las tareas diarias de la sala.
- Colaborar en la implementación de las actividades y propuestas pedagógicas.
- Mantener un ambiente de respeto y cuidado hacia los niños.

Condiciones de trabajo:

- Contrato por tiempo indeterminado.
- Jornada laboral de 8 horas diarias.
- Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos.

Ambiente de trabajo:

- Sala de clases y espacios comunes del jardín maternal.

Título del puesto: Maestranza

Fecha de elaboración: 10/09/2022

Clave: **SSMA**

Área: Maestranza

Depende de: Secretaria

Descripción genérica: El personal de maestranza es responsable de la limpieza y mantenimiento de las instalaciones del jardín maternal.

Descripción específica:

- Realizar la limpieza diaria de las aulas, baños y áreas comunes del jardín maternal.
- Realizar la limpieza profunda y mantenimiento de las instalaciones en coordinación con la dirección del jardín maternal.
- Realizar la organización y mantenimiento del material y herramientas de limpieza.
- Realizar la gestión de compras y abastecimiento de productos de limpieza y mantenimiento.

Requisitos intelectuales:

- Capacidad para seguir instrucciones y trabajar en equipo.
- Habilidad para organizar y priorizar tareas.
- Buena memoria para recordar las necesidades de limpieza y mantenimiento en el jardín maternal.

Escolaridad indispensable:

- Educación secundaria completa.

Experiencia:

- Experiencia previa en trabajos de limpieza y mantenimiento.

Aptitudes adicionales:

- Buena disposición para el trabajo en equipo.
- Puntualidad y responsabilidad en el cumplimiento de tareas asignadas.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Responsabilidades:

- Mantener limpias y en buen estado las instalaciones del jardín maternal.
- Realizar la gestión de compras y abastecimiento de productos de limpieza y mantenimiento.
- Informar a la secretaria del jardín maternal sobre cualquier problema o necesidad de mantenimiento.

Condiciones de trabajo:

- Contrato por tiempo indeterminado.
- Jornada laboral de 8 horas diarias.
- Horario de trabajo de lunes a viernes de 7:00 a 12:00hs y de 16:00 a 19:00hs.

Ambiente de trabajo:

- Las tareas se realizan principalmente dentro del jardín maternal, en aulas, baños y áreas comunes.

## Anexo V

### Salarios





		Director			
CONCEPTO	Cantidad	Haberes c/ apo	Haberes exentc	Descuentos	TOTALES
Sueldo Básico		\$102.789,99			
Plus Jerárquico		\$21.585,83			
Dec. 483/05 art. 1 RB		\$46.148,00			
Adicional Salarial		\$12.437,55			
<b>TOTAL REMUNERATIVO</b>					<b>\$182.961,37</b>
Material didáctico mensual NR NB			\$57.490,00		
Compl. Min. Garantizado NR NB			\$22.684,00		
FONID o Res 2/2004 NR NB			\$20.872,00		
Adicional especial NR NB			\$33.012,00		
Conectividad/Mat. NR NB			\$9.500,00		
<b>TOTAL NO REMUNERATIVO</b>					<b>\$143.558,00</b>
<b>TOTAL BRUTO</b>					<b>\$326.519,37</b>
Jubilación Nación	11%			\$20.125,75	
Jubilación LEY 19032	3%			\$5.488,84	
Obra Social OSDOP	2,70%			\$4.939,96	
Obra Social ANSAAL	0,30%			\$548,88	
A.R.T	5,00%			\$9.148,07	
Fondo Nacional de empleo	1,50%			\$2.744,42	
Cuota Sindical	2,5%			\$4.574,03	
<b>TOTAL DESCUENTOS</b>					<b>\$47.569,96</b>
<b>TOTAL NETO</b>					<b>\$278.949,41</b>
<b>CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>					
Jubilación	16%	\$52.243,10			
Obra Social	5%	\$16.325,97			
A.R.T	6%	\$19.591,16			
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$3.265,19			
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$4.897,79			
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$96.323,21</b>			
		<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>		
SUELDO		\$326.519,37	\$3.918.232,44		
CONTRIBUCIONES		\$96.323,21	\$1.059.555,36		
SAC			\$387.605,70		
<b>TOTAL</b>			<b>\$5.365.393,50</b>		



Secretario					
CONCEPTO	Cantidad	Haberes c/ apo	Haberes exentc	Descuentos	TOTALES
Sueldo Básico		\$77.593,88			
Plus Jerárquico		\$11.639,00			
Dec. 483/05 art. 1 RB		\$46.148,00			
Adicional Salarial		\$8.923,33			
<b>TOTAL REMUNERATIVO</b>					<b>\$144.304,21</b>
Material didáctico mensual NR NB			\$57.490,00		
Compl. Min. Garantizado NR NB			\$52.257,24		
FONID o Res 2/2004 NR NB			\$20.872,00		
Adicional especial NR NB			\$33.012,00		
Conectividad/Mat. NR NB			\$9.500,00		
<b>TOTAL NO REMUNERATIVO</b>					<b>\$173.131,24</b>
<b>TOTAL BRUTO</b>					<b>\$317.435,45</b>
Jubilación Nación		11%		\$15.873,46	
Jubilación LEY 19032		3%		\$4.329,13	
Obra Social OSDOP		2,70%		\$3.896,21	
Obra Social ANSAAL		0,30%		\$432,91	
A.R.T		5,00%		\$7.215,21	
Fondo Nacional de empleo		1,50%		\$2.164,56	
Cuota Sindical		2,5%		\$3.607,61	
<b>TOTAL DESCUENTOS</b>					<b>\$37.519,09</b>
<b>TOTAL NETO</b>					<b>\$279.916,36</b>
<b>CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>					
Jubilación		16%	\$50.789,67		
Obra Social		5%	\$15.871,77		
A.R.T		6%	\$19.046,13		
Seguro de Vida Obligatorio		1%	\$3.174,35		
Fondo nacional de empleo		1,50%	\$4.761,53		
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>			<b>\$93.643,46</b>		
<b>MENSUAL ANUAL</b>					
SUELDO		\$317.435,45	\$3.809.225,40		
CONTRIBUCIONES		\$93.643,46	\$1.030.078,04		
SAC			\$376.822,33		
<b>TOTAL</b>			<b>\$5.216.125,77</b>		

Coordinador pedagógico					
CONCEPTO	Cantidad	Haberes c/ apo	Haberes exentc	Descuentos	TOTALES
Sueldo Básico		\$87.724,86			
Plus Jerárquico		\$13.158,12			
Dec. 483/05 art. 1 RB		\$46.148,00			
Adicional Salarial		\$10.886,54			
<b>TOTAL REMUNERATIVO</b>					<b>\$157.917,52</b>
Material didáctico mensual NR NB			\$57.490,00		
Compl. Min. Garantizado NR NB			\$42.553,00		
FONID o Res 2/2004 NR NB			\$20.872,00		
Adicional especial NR NB			\$33.012,00		
Conectividad/Mat. NR NB			\$9.500,00		
<b>TOTAL NO REMUNERATIVO</b>					<b>\$163.427,00</b>
<b>TOTAL BRUTO</b>					<b>\$321.344,52</b>
Jubilación Nación	11%			\$17.370,93	
Jubilación LEY 19032	3%			\$4.737,53	
Obra Social OSDOP	2,70%			\$4.263,77	
Obra Social ANSAAL	0,30%			\$473,75	
A.R.T	5,00%			\$7.895,88	
Fondo Nacional de empleo	1,50%			\$2.368,76	
Cuota Sindical	2,5%			\$3.947,94	
<b>TOTAL DESCUENTOS</b>					<b>\$41.058,56</b>
<b>TOTAL NETO</b>					<b>\$280.285,96</b>
<b>CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>					
Jubilación	16%	\$51.415,12			
Obra Social	5%	\$16.067,23			
A.R.T	6%	\$19.280,67			
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$3.213,45			
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$4.820,17			
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$94.796,63</b>			
	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>			
SUELDO	\$321.344,52	\$3.856.134,24			
CONTRIBUCIONES	\$94.796,63	\$1.042.762,97			
SAC		\$381.462,72			
<b>TOTAL</b>		<b>\$5.280.359,93</b>			

<b>Docente Jornada Completa</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Haberes c/ apo</b>	<b>Haberes exentc</b>	<b>Descuentos</b>	<b>TOTALES</b>	
Sueldo Básico		\$68.087,23				
Antigüedad		\$0,00				
Dec. 483/05 art. 1 RB		\$46.148,00				
Adicional salarial		\$6.649,57				
<b>TOTAL REMUNERATIVO</b>						<b>\$120.884,80</b>
Material didáctico mensual NR NB			\$57.490,00			
Compl. Min. Garantizado NR NB			\$70.050,01			
FONID o Res 2/2004 NR NB			\$20.882,00			
Adicional especial NR NB			\$33.012,00			
Conectividad/Mat. NR NB			\$9.500,00			
<b>TOTAL NO REMUNERATIVO</b>						<b>\$190.934,01</b>
<b>TOTAL BRUTO</b>						<b>\$311.818,81</b>
Jubilación Nación		11%		\$13.297,33		
Jubilación LEY 19032		3%		\$3.626,54		
Obra Social OSDOP		2,70%		\$3.263,89		
Obra Social ANSAAL		0,30%		\$362,65		
A.R.T		5,00%		\$6.044,24		
Fondo Nacional de empleo		1,50%		\$1.813,27		
Cuota Sindical		2,5%		\$3.022,12		
<b>TOTAL DESCUENTOS</b>						<b>\$31.430,05</b>
<b>TOTAL NETO</b>						<b>\$280.388,76</b>
<b>CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>						
Jubilación		16%	\$49.891,01			
Obra Social		5%	\$15.590,94			
A.R.T		6%	\$18.709,13			
Seguro de Vida Obligatorio		1%	\$3.118,19			
Fondo nacional de empleo		1,50%	\$4.677,28			
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>			<b>\$91.986,55</b>			
	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>				
SUELDO	\$311.818,81	\$3.741.825,72				
CONTRIBUCIONES	\$91.986,55	\$1.011.852,04				
SAC		\$370.154,91				
<b>TOTAL</b>		<b>\$5.123.832,67</b>				



Docente Jornada Simple				
CONCEPTO	Cantidad	Haberes c/ aporte	Haberes exentos	Descuento TOTALES
Sueldo Básico		\$37.333,21		
Antigüedad		\$0,00		
Dec. 483/05 art. 1 RB		\$23.074,00		
Asignación estímulo educativo R NB		\$3.733,21		
<b>TOTAL REMUNERATIVO</b>				<b>\$64.140,42</b>
Material didáctico mensual NR NB			\$28.745,00	
Compl. Min. Garantizado NR NB			\$32.257,49	
FONID o Res 2/2004 NR NB			\$10.436,00	
Adicional especial NR NB			\$16.506,00	
Conectividad/Mat. NR NB			\$4.750,00	
<b>TOTAL NO REMUNERATIVO</b>				<b>\$92.694,49</b>
<b>TOTAL BRUTO</b>				<b>\$156.834,91</b>
Jubilación Nación	11%			\$7.055,45
Jubilación LEY 19032	3%			\$1.924,21
Obra Social OSDOP	2,70%			\$1.731,79
Obra Social ANSAAL	0,30%			\$192,42
A.R.T	5,00%			\$3.207,02
Fondo Nacional de empleo	1,50%			\$962,11
Cuota Sindical	2,5%			\$1.603,51
<b>TOTAL DESCUENTOS</b>				<b>\$16.676,51</b>
<b>TOTAL NETO</b>				<b>\$140.158,40</b>
<b>CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>				
Jubilación	16%	\$25.093,59		
Obra Social	5%	\$7.841,75		
A.R.T	6%	\$9.410,09		
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$1.568,35		
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$2.352,52		
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$46.266,30</b>		
	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>		
SUELDO	\$156.834,91	\$1.882.018,92		
CONTRIBUCIONES	\$46.266,30	\$508.929,28		
SAC		\$186.176,11		
<b>TOTAL</b>		<b>\$2.577.124,31</b>		



Auxiliar de sala jornada completa					
CONCEPTO	Cantidad	Haberes c/ apo	Haberes exentc	Descuentos	TOTALES
Sueldo Básico		\$64.568,87			
Plus Jerárquico		\$0,00			
Dec. 483/05 art. 1 RB		\$43.762,35			
Adicional Salarial		\$6.456,84			
<b>TOTAL REMUNERATIVO</b>					<b>\$114.788,06</b>
Material didáctico mensual NR NB			\$55.166,00		
Compl. Min. Garantizado NR NB			\$65.782,21		
FONID o Res 2/2004 NR NB			\$20.872,00		
Adicional especial NR NB			\$33.012,00		
Conectividad/Mat. NR NB			\$9.500,00		
<b>TOTAL NO REMUNERATIVO</b>					<b>\$184.332,21</b>
<b>TOTAL BRUTO</b>					<b>\$299.120,27</b>
Jubilación Nación	11%			\$12.626,69	
Jubilación LEY 19032	3%			\$3.443,64	
Obra Social OSDOP	2,70%			\$3.099,28	
Obra Social ANSAAL	0,30%			\$344,36	
A.R.T	5,00%			\$5.739,40	
Fondo Nacional de empleo	1,50%			\$1.721,82	
Cuota Sindical	2,5%			\$2.869,70	
<b>TOTAL DESCUENTOS</b>					<b>\$29.844,90</b>
<b>TOTAL NETO</b>					<b>\$269.275,37</b>
<b>CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>					
Jubilación	16%	\$47.859,24			
Obra Social	5%	\$14.956,01			
A.R.T	6%	\$17.947,22			
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$2.991,20			
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$4.486,80			
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$88.240,48</b>			



<b>Auxiliar Jornada Simple</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Haberes c/ aporte</b>	<b>Haberes exentos</b>	<b>Descuento TOTALES</b>	
Sueldo Básico		\$32.300,63			
Antigüedad		\$0,00			
Dec. 483/05 art. 1 RB		\$21.199,00			
Asignación estímulo educativo R NB		\$3.230,00			
<b>TOTAL REMUNERATIVO</b>					<b>\$56.729,63</b>
Material didáctico mensual NR NB			\$27.583,00		
Compl. Min. Garantizado NR NB			\$24.251,00		
FONID o Res 2/2004 NR NB			\$10.436,00		
Adicional especial NR NB			\$16.506,00		
Conectividad/Mat. NR NB			\$4.750,00		
<b>TOTAL NO REMUNERATIVO</b>					<b>\$83.526,00</b>
<b>TOTAL BRUTO</b>					<b>\$140.255,63</b>
Jubilación Nación	11%			\$6.240,26	
Jubilación LEY 19032	3%			\$1.701,89	
Obra Social OSDOP	2,70%			\$1.531,70	
Obra Social ANSAAL	0,30%			\$170,19	
A.R.T	5,00%			\$2.836,48	
Fondo Nacional de empleo	1,50%			\$850,94	
Cuota Sindical	2,5%			\$1.418,24	
<b>TOTAL DESCUENTOS</b>					<b>\$14.749,70</b>
<b>TOTAL NETO</b>					<b>\$125.505,93</b>
<b>CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>					
Jubilación	16%	\$22.440,90			
Obra Social	5%	\$7.012,78			
A.R.T	6%	\$8.415,34			
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$1.402,56			
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$2.103,83			
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$41.375,41</b>			
	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>			
SUELDO	\$140.255,63	\$1.683.067,56			
CONTRIBUCIONES	\$41.375,41	\$455.129,52			
SAC		\$166.495,12			
<b>TOTAL</b>		<b>\$2.304.692,20</b>			



Maestranza					
CONCEPTO	Cantidad	Haberes c/ apo	Haberes exentc	Descuentos	TOTALES
Sueldo Básico		\$64.568,87			
Plus Jerárquico		\$0,00			
Dec. 483/05 art. 1 RB		\$43.762,35			
Adicional Salarial		\$6.456,84			
<b>TOTAL REMUNERATIVO</b>					<b>\$114.788,06</b>
Material didáctico mensual NR NB			\$0,00		
Compl. Min. Garantizado NR NB			\$46.521,00		
FONID o Res 2/2004 NR NB			\$16.456,00		
Adicional especial NR NB			\$20,85		
Conectividad/Mat. NR NB			\$0,00		
<b>TOTAL NO REMUNERATIVO</b>					<b>\$62.997,85</b>
<b>TOTAL BRUTO</b>					<b>\$177.785,91</b>
Jubilación Nación	11%			\$12.626,69	
Jubilación LEY 19032	3%			\$3.443,64	
Obra Social OSDOP	2,70%			\$3.099,28	
Obra Social ANSAAL	0,30%			\$344,36	
A.R.T	5,00%			\$5.739,40	
Fondo Nacional de empleo	1,50%			\$1.721,82	
Cuota Sindical	2,5%			\$2.869,70	
<b>TOTAL DESCUENTOS</b>					<b>\$29.844,90</b>
<b>TOTAL NETO</b>					<b>\$147.941,02</b>
<b>CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>					
Jubilación	16%	\$28.445,75			
Obra Social	5%	\$8.889,30			
A.R.T	6%	\$10.667,15			
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$1.777,86			
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$2.666,79			
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$52.446,84</b>			
		<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>		
SUELDO		\$177.785,91	\$2.133.430,94		
CONTRIBUCIONES		\$52.446,84	\$576.915,28		
SAC			\$211.046,69		
<b>TOTAL</b>			<b>\$2.921.392,92</b>		

## Anexo VI

GANANCIA NETA IMPONIBLE ACUMULADA		PAGARÁN	MÁS EL %	SOBRE EL EXCEDENTE DE \$
MÁS DE \$	A \$			
\$ 0,00	\$ 14.301.209,21	\$ 0,00	25%	\$ 0,00
\$ 14.301.209,21	\$ 143.012.092,08	\$ 3.575.302,30	30%	\$ 14.301.209,21
\$ 143.012.092,08	En adelante	\$ 42.188.567,16	35%	\$ 143.012.092,08

## BIBLIOGRAFÍA

UNICEF 2021, EDUCAR EN LA PRIMERA INFANCIA: DESAFÍOS Y PRIORIDADES EN CONTEXTOS DE EMERGENCIA.



<https://www.unicef.org/argentina/media/10976/file/Educacion%20en%20la%20primera%20infancia:%20Desarrollo%20de%20prioridades%20en%20contexto%20de%20emergencia.pdf>

Wikipedia.org, S/F. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Buenos\\_Aires](https://es.wikipedia.org/wiki/Buenos_Aires)

Michelle Aldaz, 2022, La crisis del gobierno aumenta la inestabilidad en Argentina, Atalayar. <https://atalayar.com/content/la-crisis-interna-del-gobierno-aumenta-la-inestabilidad-en-argentina>

Martín Kanenguiser, 2023. La Argentina es el único país de América Latina donde la inflación ocupa el primer lugar en el ranking de preocupaciones. <https://www.infobae.com/economía/2023/03/11/la-argentina-es-el-unico-pais-de-america-latina-donde-la-inflacion-ocupa-el-primer-lugar-en-el-ranking-de-preocupaciones/>

Iprofesional, 2023. ¿Inflación, inseguridad, corrupción?: este es el tema que más preocupa a los argentinos, según una encuesta. <https://www.iprofesional.com/actualidad/369057-inflacion-corrupcion-este-tema-preocupa-mas-a-los-argentinos>

Juan Gasalla, 2023. Las cuatro debilidades económicas que Argentina debe superar para crecer en 2023. <https://www.infobae.com/economía/2023/02/18/las-4-debilidades-economicas-que-argentina-debe-superar-para-crecer-en-2023/>

World Bank. 2022. World Bank (2022) reportó que en 2021 la tasa de desempleo en Argentina se situó en el 10,2%. <https://data.worldbank.org/country/argentina>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Informe de Coyuntura Laboral: Cuarto trimestre de 2022. [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economía/icoyl\\_4trim22.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economía/icoyl_4trim22.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022. Índice de precios al consumidor nacional urbano. [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economía/ipcnuc\\_ipc\\_nucleo.xls](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economía/ipcnuc_ipc_nucleo.xls)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Canasta Básica Total. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-41-135>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Canasta Básica Total. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-41-135>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Canasta Básica Total.

<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-41-135>

Observatorio de la Deuda Social Argentina. (2021). Informe de la deuda social Argentina. <https://odsa.org.ar/>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2023). Informe de Pobreza.

<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=12812>

Observatorio de la Deuda Social Argentina, 2021. <https://odsa.org.ar/>

UNICEF, 2022. <https://www.unicef.org/argentina/>

CIA. (2022). The World Factbook: Argentina. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/argentina/>

<https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/argentina/>

UNESCO, 2017

Embajada de Alemania en Argentina. (2019). Industry 4.0 in Argentina: Trends and Opportunities. <https://www.deutschland.de/en/topic/business/industry-40-in-argentina-trends-and-opportunities>

<https://www.deutschland.de/en/topic/business/industry-40-in-argentina-trends-and-opportunities>

Banco Mundial. (S/F). Climate Risk Profile: Argentina.

<https://www.climatechange.ai/risks/country-profiles/argentina>

Universidad de Georgetown. 2020

<https://globalresources.georgetown.edu/argentina/resource-management>

Instituto Argentino para el Desarrollo Económico. (2020). Renewable Energy in Argentina: Potential and Progress. <https://www.iade.org.ar/sites/default>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2020.

<https://buenosaires.gob.ar/inicio/tramites-y-servicios/48>

Ciudad y derechos, 2023. Ley de educación inicial N°621 y reglamentación.

[http://www.ciudadyderechos.org.ar/derechosbasicos\\_1.php?](http://www.ciudadyderechos.org.ar/derechosbasicos_1.php?id=624&id2=625&letra=todos&id3=11245)

[id=624&id2=625&letra=todos&id3=11245](http://www.ciudadyderechos.org.ar/derechosbasicos_1.php?id=624&id2=625&letra=todos&id3=11245)

INFOLEG, S/F. Decreto 280/97 sobre ley del IVA.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42701/texact.htm>



(Colegio de Escribanos, 2022). Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Nro 6513 - 02/12/2022.  
[https://www.colegio-escribanos.org.ar/noticias/2022\\_12\\_02\\_GCBA-Ley-6592-22.pdf](https://www.colegio-escribanos.org.ar/noticias/2022_12_02_GCBA-Ley-6592-22.pdf)

Gobierno de Buenos Aires, 2023. Censos y estadísticas, Proyección de población por sexo y edad simple. Ciudad de Buenos Aires. Año 2023.  
<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=85576>

Bowlby, J. (1969). Attachment and loss: Vol. 1. Attachment. Basic Books.

Bronfenbrenner, U. (1979). The ecology of human development: Experiments by nature and design. Harvard University Press.

Denham, S. A., & Brown, C. (2010). "Plays nice with others": Social-emotional learning and academic success. Early Education and Development.

Egeland, B., & Erickson, M. F. (2004). Lessons from STEEP: Linking theory, research, and practice for social-emotional and academic learning. New Directions for Youth Development,

Gilliam, W. S., & Shahar, G. (2006). Preschool and child care expulsion and suspension: Rates and predictors in one state. Infants & Young Children

Henderson, A. T., & Mapp, K. L. (2002). A new wave of evidence: The impact of school, family, and community connections on student achievement. National Center for Family & Community Connections with Schools.

Denham, S. A., & Brown, C. (2010). "Plays nice with others": Social-emotional learning and academic success. Early Education and Development

Grupo TAM, [https://www.grupotam.com.ar/?gclid=CjwKCAjw8-OhBhB5EiwADyoY1YhAhN1ZvVsKlkk6gIPTyRQLtjlLIs0oGBsHrx6EmVnfHG5FEMboLRoCuVUQAvD\\_BwE](https://www.grupotam.com.ar/?gclid=CjwKCAjw8-OhBhB5EiwADyoY1YhAhN1ZvVsKlkk6gIPTyRQLtjlLIs0oGBsHrx6EmVnfHG5FEMboLRoCuVUQAvD_BwE)

