

# PLAYGROUND

*Universidad Torcuato Di Tella - EMBA 14*

# PLAYGROUND

*Gastón Kuperman - Matías Venier*

*Plan de Negocios*

*Junio 2016*

*a Flor, Valentín, Ana, Nora, Julia y Benjamín  
por la paciencia durante éstos años...*

## INDICE TEMATICO

|   |    |
|---|----|
| INDICE TEMATICO .....                                       | 4  |
| 1. SUMARIO EJECUTIVO .....                                  | 9  |
| 1.1. La oferta .....  | 9  |
| 1.2. Mercado .....  | 10 |
| 1.3. La industria .....                                     | 10 |
| 1.4. Ventaja competitiva. ....                              | 11 |
| 1.5. Resultados esperados .....                             | 12 |
| 1.6. Modelo de negocio. ....                                | 13 |
| 1.7. Expansión y Crecimiento.....                           | 14 |
| 2. LA INDUSTRIA.....  | 15 |
| 2.1. Industria general .....                                | 15 |
| 2.2. Segmento. ....   | 16 |
| 2.3. Contexto local - Alternativas.....                     | 17 |
| 2.4. Contexto internacional.....                            | 21 |
| 2.5. Ejemplos de iniciativas con conceptos similares: ..... | 22 |
| 3. OFERTA, PROPUESTA DE VALOR Y POSICIÓN COMPETITIVA.....   | 24 |
| 3.1. Descripción del servicio.....                          | 24 |
| 3.2. Propuesta de valor .....                               | 25 |
| 3.2.1. Área 1 - Conocimiento de sí mismo .....              | 25 |
| 3.2.2. Área 2 - Conocimiento del ambiente.....              | 26 |
| 3.2.3. Área 3 – Comunicación .....                          | 27 |
| 3.3. Declaración de posicionamiento.....                    | 28 |
| 3.4. Diferenciación. ....                                   | 28 |
| 3.5. Posicionamiento.....                                   | 28 |
| 3.6. Análisis FODA. ....                                    | 29 |



|        |   |    |
|--------|---|----|
| 3.7.   | Intensidad Competitiva – Modelo de las Fuerzas de Porter..... | 30 |
| 3.8.   | Modelo de las fuerzas de Porter completo.....                 | 30 |
| 3.9.   | Ciclo de Vida de la industria.....                            | 32 |
| 3.10.  | Alternativas.....   | 33 |
| 4.     | EL MERCADO.....   | 35 |
| 4.1.   | Clientes.....   | 35 |
| 4.2.   | Demanda actual, alternativas y precios.....                   | 35 |
| 4.3.   | Precio.....   | 36 |
| 4.4.   | Capacidad.....  | 37 |
| 4.5.   | Observaciones sobre los clientes potenciales.....             | 38 |
| 4.6.   | Aspectos negativos observados.....                            | 39 |
| 4.7.   | Mercado Potencial.....  | 42 |
| 4.8.   | Valor del mercado potencial:.....                             | 42 |
| 4.9.   | Análisis de demanda.....                                      | 43 |
| 4.9.1. | Demanda esperada.....   | 43 |
| 4.9.2. | Capacidad horaria vs Demanda esperada.....                    | 44 |
| 4.9.3. | Estimación de la demanda año 1 y 2.....                       | 46 |
| 4.9.4. | Previsión de la demanda (Demand Forecasting).....             | 46 |
| 4.10.  | Apreciación de la propuesta.....                              | 47 |
| 5.     | MARKETING PLAN.....   | 48 |
| 5.1.   | Plan de Marketing.....  | 48 |
| 5.1.1. | Análisis del consumidor.....                                  | 48 |
| 5.1.2. | Análisis del mercado.....                                     | 50 |
| 5.1.3. | Revisión de la competencia.....                               | 51 |
| 5.2.   | Campaña y principales acciones.....                           | 51 |
| 5.2.1. | Descripción de las acciones:.....                             | 52 |
| 5.2.2. | Inversión inicial.....  | 53 |
| 5.3.   | Visión.....   | 54 |
| 5.4.   | Misión.....   | 54 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 5.5.   | Valores.....                                    | 54 |
| 5.6.   | Marca.....                                      | 54 |
| 6.     | PLAN OPERACIONAL .....                          | 56 |
| 6.1.   | Localización. ....                              | 56 |
| 6.1.1. | Ubicación del primer espacio. ....              | 56 |
| 6.1.2. | Consideraciones generales .....                 | 56 |
| 6.2.   | Procedimientos operativos. ....                 | 57 |
| 6.2.1. | Proceso de registro de usuarios.....            | 58 |
| 6.2.2. | Proceso de acceso y control .....               | 59 |
| 6.3.   | Diseño de locales.....                          | 61 |
| 6.4.   | Modelo de franquicia .....                      | 61 |
| 6.5.   | Características de los Servicios.....           | 63 |
| 6.6.   | Control de calidad del servicio .....           | 63 |
| 6.6.1. | Método de los cinco GAPS (Brechas).....         | 65 |
| 6.6.2. | Método P-chart.....                             | 66 |
| 6.7.   | Indicadores de Performance .....                | 68 |
| 7.     | PLAN ORGANIZACIONAL .....                       | 69 |
| 7.1.   | Forma legal.....                                | 69 |
| 7.2.   | Organigrama.....                                | 69 |
| 7.3.   | Equipo fundador.....                            | 70 |
| 7.4.   | Definición de puestos y responsabilidades ..... | 70 |
| 7.4.1. | Desarrollo del capital humano.....              | 71 |
| 7.4.2. | Facilitadores – Perfil deseado .....            | 71 |
| 7.4.3. | Rol del facilitador .....                       | 72 |
| 7.4.4. | Personal Necesario. ....                        | 74 |
| 8.     | VALUACIÓN Y RESULTADO.....                      | 76 |
| 8.1.   | Calculo de la tasa de descuento – WACC.....     | 76 |
| 8.2.   | Valor Actual Neto de la Inversión .....         | 77 |
| 8.3.   | Resultado.....                                  | 78 |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 8.3.1. | Cuadro de resultados diferencial.....                  | 80  |
| 8.4.   | Resultado alternativo.....                             | 81  |
| 8.4.1. | Cálculo de la tasa de descuento alternativa WACC2..... | 81  |
| 8.4.2. | Calculo del WACC alternativo.....                      | 81  |
| 8.4.3. | Calculo del VAN alternativo.....                       | 81  |
| 8.5.   | Inversión inicial.....                                 | 82  |
| 8.5.1. | Gastos administrativos.....                            | 82  |
| 8.5.2. | Gastos en Regalías.....                                | 82  |
| 8.5.3. | Gastos de desarrollo IT.....                           | 82  |
| 8.5.4. | Equipamiento inicial.....                              | 83  |
| 9.     | ANEXOS.....  | 85  |
| 9.1.   | Referencias.....                                       | 85  |
| 9.1.1. | Links Industria.....                                   | 85  |
| 9.1.2. | Links contexto local.....                              | 85  |
| 9.1.3. | Links Contexto Internacional.....                      | 85  |
| 9.1.4. | Links Iniciativas similares.....                       | 85  |
| 9.1.5. | Links Contexto Local y Alternativas.....               | 86  |
| 9.1.6. | Links Contexto Internacional.....                      | 86  |
| 9.1.7. | Links de iniciativas con conceptos similares.....      | 86  |
| 9.2.   | Análisis de competidores.....                          | 86  |
| 9.3.   | Análisis de competidores – Gráfico.....                | 87  |
| 9.4.   | Gráficos encuesta exploratoria.....                    | 88  |
| 9.5.   | Cuadros Censo 2010.....                                | 95  |
| 9.6.   | Resumen de datos estadísticos.....                     | 99  |
| 9.7.   | Cuadros de resultado.....                              | 102 |



## 1. SUMARIO EJECUTIVO



### Un nuevo concepto en entretenimiento infantil.

#### 1.1. La oferta

PlayGround es un nuevo concepto en cuidado temporal infantil orientado a niños de 0 a 14 años con una propuesta dinámica y atractiva que permite a los padres realizar actividades de su interés mientras sus hijos se encuentran al cuidado de profesionales especializados.

- El servicio se ofrece como: Servicio de cuidado y entretenimiento temporal infantil.
- Los espacios están acondicionados especialmente para niños y preadolescentes (0 a 14 años) en espacios de alto tránsito (ej: shoppings, gimnasios) con segmentación por edad.
  - 0-2 / 2-4 / 4-7 / 8 – 10 / 11-14
  - Cada espacio está claramente delimitado siendo proporcional el área a la edad y tipo de actividad.
  - El enfoque de cada sector será definido por la dirección de contenidos.
- Los padres registraran al usuario previo al ingreso al espacio eligiendo alguna de las diferentes opciones de membresía.
- El servicio brindado por los facilitadores y segmentado por edad aplica durante el tiempo de la membresía elegido por los padres.
- Luego del ingreso y mientras permanece en el espacio, cada usuario es monitoreado mediante dispositivos de seguridad que pueden ser monitoreados por los padres en tiempo real en todo momento.

Es un concepto nuevo que no tiene un precedente igual en el país. Existen servicios comparables y algunas experiencias aisladas que podrían tomarse como posible sustituto que serán analizadas en los puntos subsiguientes.

## **1.2. Mercado**

Playground está orientado a padres del segmento ABC1 con hijos/as de 0 a 14 años que hoy no tienen una alternativa de confianza disponible para el cuidado temporal de sus hijos y buscan un lugar confiable, seguro, limpio y con una propuesta lúdica/educativa dinámica.

Es un mercado con muchas necesidades insatisfechas (según el focus group realizado, el 29,4% deja a sus hijos al cuidado del personal doméstico cuya única tarea no es el cuidado de los niños) en el cual los padres o bien se turnan para actividades de ocio personal al llegar del trabajo, le quitan tiempo a su actividad laboral (potencial pérdida de productividad), recurren a familiares y/o amigos e incluso extienden el uso de la empleada doméstica para lograr obtener 2 o 3 horas para sí.

Según datos del censo 2010 para la CABA, contemplando las comunas 12 y 13, el mercado potencial es de 50.000 usuarios (de 0 a 14).

## **1.3. La industria**

El servicio de Playground se encuadraría en una nueva industria a desarrollar que derivaría del establecimiento entre entretenimiento y educación.

A pesar de ser Playground un nuevo concepto en entretenimiento temporal infantil, podríamos en principio agruparlo dentro de la industria del entretenimiento aunque la propuesta de valor no es ser simplemente un “pelotero” sino una propuesta educativa acorde para cada niño.

#### 1.4. Ventaja competitiva.

Los clientes usarían nuestro servicio para poder disfrutar actividades que en la actualidad no pueden realizar con sus hijos (ej: ir al gimnasio, cine, cenar, salidas, etc.).

A diferencia de las otras alternativas disponibles para el cuidado de los niños, en Playground se ofrece la posibilidad de realizar actividades en diferentes horarios, sin estar atado a un horario diario fijo como es el caso de las guarderías tradicionales.

Cómo ventaja competitiva clave resaltamos los avales de terceros (Disney, Discovery y Sociedad Argentina de Pediatría) y la seguridad a través de pulseras RFID más monitoreo a través de un link (por una app) activo sólo durante la presencia del niño en el espacio.

Respecto al cuidado de Babysitter, la ventaja es la amplia disponibilidad horaria de Playground, sin restricciones de duración de la estadía y con el agregado de contenido especialmente diseñado para cada grupo etario. Las propuestas de valor de las babysitters se ubican en lo más rudimentario que pudimos explorar: mirar televisión, jugar con tabletas y eventualmente algún cuento a la hora de dormir. En términos de capacitación la mayoría son estudiantes secundarios o universitarios junior buscando unos pesos extra.

Claramente la sobrecarga laboral que recae sobre las empleadas de casas particulares atenta contra la calidad y continuidad en las tareas cotidianas para las cuales están contratadas específicamente. Disponer de Playground facilita a las familias poder bajar la carga de responsabilidades sobre las empleadas de casas particulares, además del riesgo de litigio y contingencias relacionadas al cuidado de los niños. Yendo un poco más allá, dejando al cuidado a niños que aún no se pueden comunicar en forma adecuada, nada nos asegura que los gritos o maltratos no llegaran de la mano del agotamiento físico y mental.

Podríamos considerar a los clubes (barriales/competitivos/formativos) cómo un competidor en el cuál podríamos considerar: propuesta de valor, personal capacitado, sociabilización y bienestar físico. Ahora bien, para niños de menos de 10-12 años los padres deben estar presentes en el sitio, trasladarlos y en general no realizan actividad física o recreativa durante ese lapso (a menos que esté dentro del marco de un gimnasio, cómo hemos descrito y describiremos más adelante).

## 1.5. Resultados esperados

La inversión inicial estimada es de USD 214.113 tomado a una tasa de cambio USD/ARS de 1/15 a Mayo de 2016.

La tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN es de 18,22% con una estimación del Ke a través de una ponderación de empresas de entretenimiento/ocio que cotizan en bolsa. Desapalancando el beta de cada empresa y apalancándolo en la ponderación final.

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es de USD 640.450 tomando el proyecto a 10 años con una tasa de crecimiento (g) del 1%.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 49,9%.

|                    |                       |
|--------------------|-----------------------|
| <b>WACC</b>        | <b>18,22%</b>         |
| <b>VAN</b>         | <b>US\$ 635.499</b>   |
| <b>TIR</b>         | <b>49,9%</b>          |
| <b>g</b>           | <b>1%</b>             |
| <b>Perpetuidad</b> | <b>US\$ 4.305.360</b> |

Valores expresados en USD.

Se contempla además otra alternativa de WACC utilizando como referencias de riesgo otro tipo de empresas que podrían también ser significativas para este análisis.

El detalle se encuentra en el capítulo de Resultado.



## 1.6. Modelo de negocio.

Para una mejor interpretación del modelo planteado, se analiza la propuesta mediante el uso del modelo Canvas.

### Modelo Canvas

### Playground

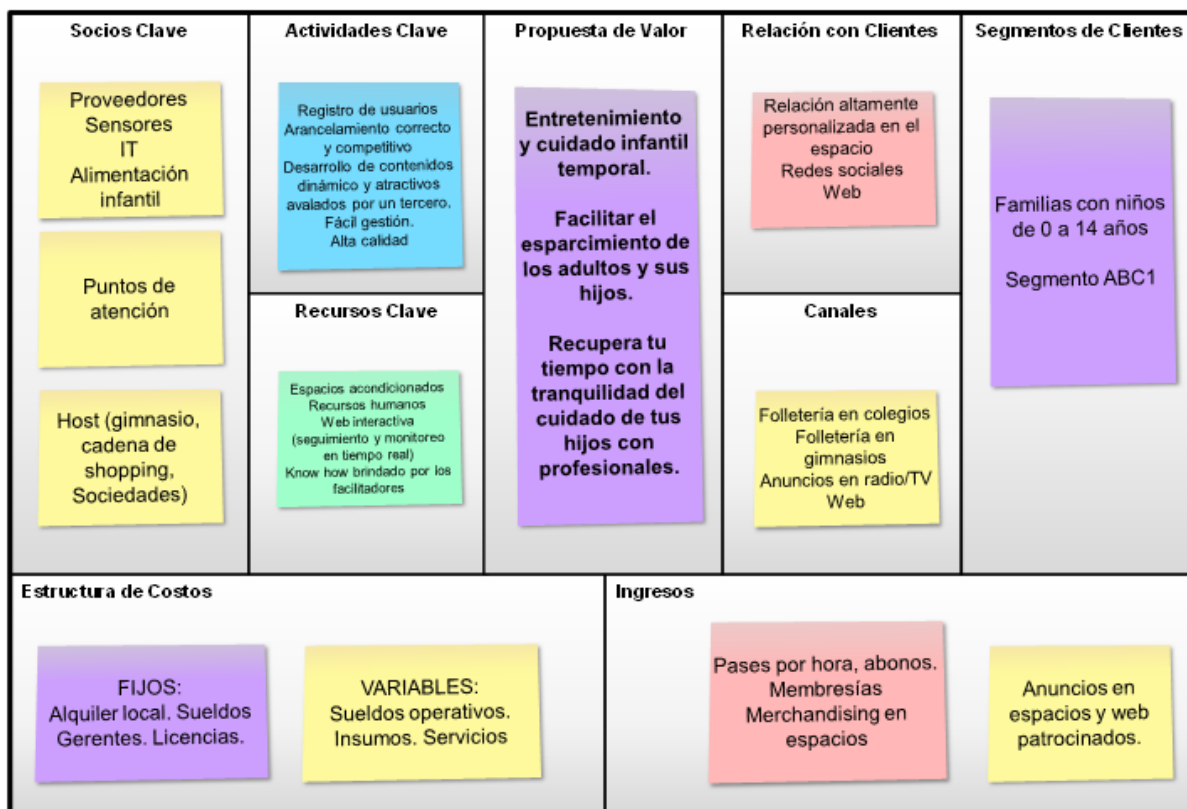


Figura 1.6-1 - Modelo CANVAS

## 1.7. Expansión y Crecimiento.

El negocio está planteado para el crecimiento mediante el modelo de franquicias.

Se podrán instalar nuevos espacios Playground bajo la modalidad de franquicias, la construcción, instalación, puesta en marcha e implementación de todos los conceptos estará monitoreada desde la casa matriz.

Además se fijan y controlan los contenidos ofrecidos para asegurar la uniformidad de la propuesta en los diferentes espacios Playground.

Esto permite a los padres y a los niños, concurrir a distintos espacios manteniendo siempre la misma experiencia de calidad.

## 2. LA INDUSTRIA

### 2.1. Industria general

Dentro de la industria del entretenimiento, encontramos las siguientes definiciones que ayudan a dar un marco de contexto de la industria.

Los Centros de Entretenimiento como propuesta comercial y desde el punto de vista de la inversión y del proyecto, se diferencian claramente por parámetros tales como:

- Espacios Cubiertos o Abiertos.
- Tipo de público a captar. Segmentado por edades ó grupos de interés
- Tipo de atracciones y juegos.
- Vinculación física con otras áreas

Partiendo de estas características se puede identificar las singularidades de cada caso y agruparlos en los diferentes tipos.

- Centros de Entretenimientos para Adultos.
- Centro de Entretenimiento Familiar.
- Centro de Entretenimiento Familiar y Miniparque de Diversiones.
- Grandes Centros Comerciales.
- Parques de Diversiones.
- Parques Recreativos.
- Parques Acuáticos.
- **Centros de Entretenimiento Infantiles.**

Dentro de este último grupo se pueden encontrar varios subgrupos o segmentos.

- Guarderías infantiles para centros comerciales.
- Centros de cumpleaños.
- Áreas blandas.
- Áreas de juego infantil

Referencias: <http://notas.taccone.com.ar/centros-de-entretenimientos/>

Referencias: <http://www.aapa.com.ar/>

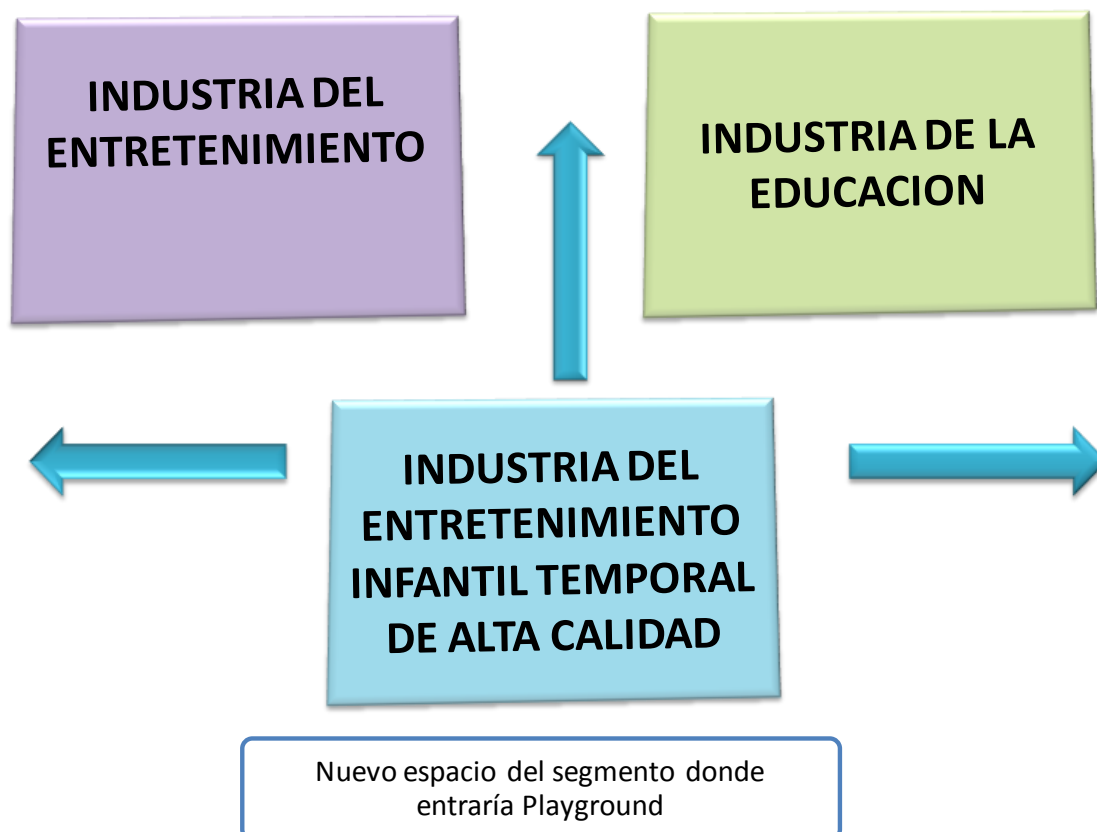
## 2.2. Segmento.

Playground podría situarse dentro de la industria del entretenimiento en el segmento de los Centros de Entretenimiento Infantiles, combinando varias de las características de estos centros, sin estar definido en uno solo.

El desafío presentado es la creación y desarrollo de una nueva categoría de servicio para lograr la diferenciación desde la propuesta de valor: entretenimiento de calidad, seguridad y confianza.

### Segmento

PLAYGROUND



### 2.3. Contexto local - Alternativas

Los posibles competidores locales podrían ser guarderías, locales con juegos infantiles y clubes sociales ya que los padres incluyen a sus hijos en éste tipo de actividades.

- Las opciones de propuestas con contenidos diferentes pueden incluir:
  - Laberintos, inflables, juegos de parque infantiles, videojuegos, redemption, crane, tejo, metegol, bowling, juegos electromecánicos, laser shot, etc.

Es importante destacar que estas propuestas alternativas no ofrecen contenido didáctico o educativo que esté especialmente pensado para diferentes edades. Están mayormente enfocadas en actividades lúdicas grupales con la supervisión de adultos que en general son los mismos padres o en su defecto deben estar a poca distancia o jugar con los niños.

Dentro de las alternativas locales exploradas se identificaron posibles propuestas para entretenimiento infantil en las cuales los padres deben permanecer en el local. En estos lugares se ofrece entretenimiento por medio de inflables, peloteros y juegos sin supervisión por parte del personal del local, y sin una propuesta educativa o lúdica diferenciada por edades, como por ejemplo:

#### La isla del sol ([www.laisladelsol.net](http://www.laisladelsol.net))

Espacio ubicado en el barrio de Belgrano/Núñez con aproximadamente 400 m2 cubiertos. Cuenta con trepadores, inflables, pelotero, espacio para cumpleaños (2 salones) y cafetería para los padres.





- El valor de la entrada es ARS 120 para niños de cualquier edad por tiempo ilimitado. Los padres no pagan entrada, tampoco están obligados a consumir.
- Los niños dejan el calzado en la entrada al que se le pega un sticker con un número identificadorio.
- La seguridad es mínima. Sólo llamaría la atención un niño porque saldría descalzo, aunque pueden salir en cochecito o a “upa”.
- Hay dos cuidadores mirando los inflables.
- No hay propuesta lúdica para los más pequeños debiendo ingresar los padres sin calzado al área de juego.
- No está segmentado el espacio de juego, los más grandes pueden “tomar” el lugar dejando a los pequeños confinados a sectores no aptos o fuera de su grupo etario.
- La capacidad ociosa es grande. Demasiadas personas en el área de café (5 en total) y pocas en el área de juego como facilitadores.
- La higiene un punto muy flojo. Los juegos deben limpiarse seguido y se encuentran deteriorados. Los baños en mal estado y no adaptados para pequeños.

### **A los caños ([www.aloscanios.com.ar](http://www.aloscanios.com.ar))**

Ubicado en Av. Juan Bautista Alberdi 958, Cdad. Autónoma de Buenos Aires, presenta un concepto similar a La Isla del sol.

- Se trata de un espacio amplio con gran preponderancia de juegos infantiles, sector de mesas para café, y un sector para niños pequeños. Ofrecen actividades recreativas libres dentro de los diferentes sectores.
- Además ofrecen el espacio para cumpleaños y otro tipo de fiestas infantiles y de adultos (en diferentes horarios y con restricción para el resto del público).
- Al igual que en el caso anterior, la seguridad no es un punto fuerte como no lo es tampoco la limpieza. Los juegos son usados por gran cantidad de niños los cuales alternan entre sectores permanentemente y sin observación por parte del personal del lugar.
- Los padres deben permanecer en todo momento en el local y son responsables durante la estadía del cuidado y supervisión de sus hijos.

También existen en la actualidad, locales gastronómicos con espacios dedicados al cuidado infantil. En estos locales, los padres deben también permanecer en el local. La propuesta de entretenimiento es muy limitada a sectores de pintura, manualidades, y algún juego de mesa. Algunos ejemplos pueden ser:

### **Casimiro (<http://www.lawebdecasimiro.com>)**

Casimiro se presenta como un restaurante dedicado a los niños. Tiene amplios sectores para los niños donde disponen de laberintos, toboganes, peloteros, trepadores, rampas, etc. Además cuenta con sectores para niños pequeños como plaza blanda o juegos de mesa o encastre. Tiene también un sector con TV/Video Juegos.

También cuenta con un espacio para que los niños coman, que es asistido por dos personas que sirven dos o tres opciones de comida simple, bebidas y helado. Este sector está ubicado junto a los juegos, por lo que los niños circulan entre sectores libremente, comiendo y jugando alternativamente a su voluntad.

Todo esto está emplazado dentro de un local gastronómico para los adultos, desde donde se pueden ver casi todos los sectores infantiles detrás de un vidrio, y los niños pueden acceder libremente si lo desean, o bien pueden comer con sus padres.

Por la dinámica planteada, los niños cambian permanentemente de sector, cruzándose niños de todas las edades en cada sector, sin mayor restricción que las dimensiones de cada tipo de juego. Esto presenta ciertas complicaciones para la supervisión de los niños, que se realiza con dos o tres personas que circulan por los diferentes espacios. No se observa una coordinación con los chicos, excepto algún juego puntual patrocinado donde realizan alguna actividad de 10 minutos y un sorteo.

Un punto débil en la propuesta es la falta de atención a los niños, lo que hace que pierdan el interés rápidamente. Los niños entran y salen de su sector continuamente y recorren el salón de adultos entre las mesas constantemente.

La higiene de los juegos es otro punto a observar ya que al estar junto al sector de comida, los niños acceden a los juegos (trepadores, peloteros, trampolines, etc) con comida dejando restos en los juegos.

Comparativamente con la propuesta de Playground, este lugar no permite la salida de los padres del restaurante sin los niños, limitando la posibilidad de actividades de los padres. Además la propuesta gastronómica es muy acotada.

Respecto a la seguridad en cuanto a la salida de los niños, se hace mediante unas pulseras de papel encerado numeradas que se son colocadas a los niños en el ingreso al salón. Las mismas son retiradas a la salida luego del control numérico que debe coincidir con un talón entregado a los padres al ingreso.

- La Rana.
- Down Town Matías.
- Plaza del Carmen.

Estos últimos, entre muchos otros, son restaurantes que presentan un salón pequeño dedicado a los niños. Allí pueden realizar alguna actividad simple como ser colorear, dibujar, usar pizarras, video juegos (en algunos casos), o usar juegos de mesa o encastre (solo en algunos).

Además, se encuentra la alternativa de los Clubes barriales donde las actividades son deportivas y los períodos suelen ser de una hora de duración.



## 2.4. Contexto internacional

Existen en la actualidad en Estados Unidos modalidades similares, aplicadas a comercios puntuales como cadenas de Gimnasios, Comercios (IKEA), y algunos centros comerciales orientados a turistas.

El servicio brindado por IKEA está disponible en Europa y EEUU, aunque se limita solamente a los clientes de su tienda, no estando disponible para quienes quieran realizar otra actividad, ni se permite a los padres la salida del local durante la permanencia de los niños en el salón de entretenimiento.

Lo mismo ocurre con los servicios brindados por las cadenas de gimnasios en USA como YMCA, el servicio es un adicional para sus afiliados, pero solamente está disponible durante la permanencia del padre en el gimnasio, no permitiéndole realizar otra actividad no relacionada con el gimnasio. Las propuestas para los niños son lúdicas y de pintura.

También en EEUU hay propuestas que intentan proporcionar lo expuesto: espacios amplísimos, juegos de primer nivel, segmentados y asistidos por facilitadores. Como ejemplo puntual podemos destacar PEEK-A-BOO Café ([www.peekaboo-cafe.com](http://www.peekaboo-cafe.com)) como una propuesta nacida de migrantes venezolanos buscando espacios amigables para los niños con resultados muy exitosos.

En Latinoamérica podemos encontrar propuestas similares en Colombia, Ecuador y Chile.

En todo lo descripto analizamos las reglas o políticas de los establecimientos y SIEMPRE se requiere la presencia de un adulto responsable al cuidado de los niños.

En base a los resultados de los focus groups y encuestas realizadas para el presente Plan de Negocios el diferencial lo hará dejar a los niños al cuidado de un facilitador altamente capacitado y monitorearlos en forma remota por una app durante el tiempo que el niño esté en el espacio.

## 2.5. Ejemplos de iniciativas con conceptos similares:

Si bien no existen en la actualidad opciones para el cuidado infantil, cabe mencionar algunas iniciativas con conceptos nuevos respecto al acompañamiento temporal, disponibles para dar una solución a las necesidades de la sociedad actual.

Un caso es el de “Helpways” una empresa dedicada a brindar servicio de asistencia personal en varios rubros como ser: Asistencia personal, urgencias domésticas, Gourmet y especialidades, servicios para eventos, etc.

La finalidad es la de conectar a las personas que tienen una necesidad específica con un “helper” que puede resolver dicha necesidad. Esto puede ser para el cuidado de personas, o asistencia a necesidades personales imprevistas.

Si bien no es un servicio comparable, coincide con Playground en la búsqueda de resolver una necesidad de las personas, delegando en un profesional una tarea hasta ahora exclusiva de uno mismo.

También está disponible, para un segmento más exclusivo, el servicio de “Concierge” brindado por las tarjetas de crédito Premium. Este servicio ofrece una amplia gama de soluciones como por ejemplo:

- Asistencia general:
  - Alquiler de automóviles y limusinas
  - Localización de tiendas minoristas/de especialidades
  - Investigación y comparación de productos
  - Referidos a servicios domésticos especializados
  - **Referidos a servicios especializados**
- Información cultural
- Recomendaciones y reservas de restaurantes
- Información y coordinación de entretenimientos
- Información y asistencia para actividades recreativas:
  - Paseos y visitas a lugares de interés
  - Información sobre deportes recreativos
  - Referidos para gimnasios y centros de acondicionamiento físico

Si bien estos servicios están orientados a una parte del segmento que apunta Playground, pero no está relacionado directamente a la industria, creemos que es un caso interesante para analizar dado que brinda soluciones para la demanda social actual.

Referencias a los casos:

<http://www.helpways.com/>

<http://www.lanacion.com.ar/1821160-arreqlavidas-empresas-que-solucionan-todo>

<https://www.masterconsultas.com.ar/pdfs/ConcierqeServices.pdf>

### **3. OFERTA, PROPUESTA DE VALOR Y POSICIÓN COMPETITIVA**

#### **3.1. Descripción del servicio.**

El servicio está orientado a padres de 20 a 50 años con hijos de 0 a 14 que tienen la necesidad de realizar actividades de ocio y/o esparcimiento y no cuentan con una solución para el cuidado de sus hijos en el momento en que realizan dichas actividades.

Se ofrecerá en primera instancia como un complemento para los afiliados a gimnasios que se encuentren en la cercanía de Playground, con descuentos especiales y abonos mensuales. El presente desarrollo está basado para un espacio en adyacencia con una cadena de gimnasio con alto espacio ocioso.

Se ofrecen distintas modalidades de contratación del servicio, ya sea por estadía única, paquete de estadías, descuentos por grupo familiar o abonos mensuales.

Cada espacio dispondrá de un sector especial para aquellos padres que quieran permanecer durante la estadía de los niños. En estos sectores habrá disponible expendedoras de café, bebidas frías y snacks.

## 3.2. Propuesta de valor

Este capítulo no pretende ser un manual completo de normas y procedimientos para el manejo de los niños ni mucho menos un instructivo pedagógico de la interacción entre facilitadores y niños.

El objetivo buscado es fijar un marco referencial para poder comprender la propuesta lúdica y educativa de Playground en relación a la interacción de los facilitadores y los niños.

Para una mejor interpretación se dividen las actividades en tres áreas principales. Las actividades o conceptos aquí expuestos se irán alternando durante la estadía de los niños en los espacios con otras actividades y juegos simples.

### 3.2.1. Área 1 - Conocimiento de sí mismo

En este sentido la propuesta proporciona oportunidades para ampliar y profundizar las experiencias de socialización de los niños, ya sea a través de la interacción con pares o con otros adultos distintos de los de su contexto familiar (facilitadores).

#### 1) Construcción de su conciencia corporal.

Para los niños de 1 a 6 años.

Las actividades promueven la exploración, la experimentación, la comparación, el agrupamiento, el disfrute de juegos motores que involucren todo el cuerpo en un espacio determinado, en los que pueda ejercitar distintas destrezas y habilidades que los aproximen además al conocimiento de las propiedades y atributos de los objetos.

Las actividades y juegos que involucran movimiento constituyen oportunidades para la construcción de la conciencia corporal.

#### 2) El niño y su vida afectiva.

Estas actividades contribuyen al proceso de autonomía en los niños, iniciado con el reconocimiento de sí mismo y posteriormente la diferenciación con el otro.

En este sentido, para que el ambiente sean favorables es necesario que los facilitadores referentes estén atentos y dan respuestas a las necesidades afectivas propias de cada edad, de cada niño y en los distintos momentos de su estadía.

Se pedirá que valoren positivamente al niño para facilitarle la construcción de una buena autoestima y favorecer el desarrollo emocional, el desarrollo de la creatividad, la fantasía y la imaginación, el desarrollo cognitivo, la exploración de los objetos y sus relaciones, el descubrimiento del entorno, el conocimiento y manejo del espacio, la socialización con sus pares y con otros adultos.

Se promoverán valores y actitudes tales como la tolerancia, la capacidad de compartir, poder esperar turno, cuidarse a sí mismo y cuidar a los otros, etc.

### **3) Entorno**

En este punto se busca desarrollar actividades en las que se manejan nociones espacio – temporales tales como: la historia del niño desde el nacimiento: antes y ahora, ayer, hoy mañana; proceso de cambio en los objetos, características de los distintos espacios.

#### **3.2.2. Área 2 - Conocimiento del ambiente**

Los contenidos organizados en esta área se abordan a través del desarrollo de actividades que promuevan en el niño valores y actitudes inherentes a la responsabilidad de cada uno por la preservación de la vida.

Se introduce a los niños, incluso desde una temprana edad, en aspectos conceptuales referidos al aprendizaje del conocimiento científico.

##### **1) Conocimiento físico y las relaciones en el espacio**

Para los niños más pequeños, es importante ofrecer la posibilidad de moverse en el espacio, vivenciar diferentes desplazamientos: caminar, saltar, correr, y mover objetos: llenar, vaciar, empujar, arrastrar, apilar, derribar, etc.

##### **2) Conocimiento social y las relaciones entre las personas**

Es importante ofrecer al niño la posibilidad de contactarse con las actividades sociales, culturales, deportivas y artísticas. Diferenciar y valorar el trabajo de cada uno y el trabajo grupal.

### **3.2.3. Área 3 – Comunicación**

Los seres humanos somos capaces de conocer el mundo de siete modos diferentes: a través del lenguaje, del análisis lógico matemático, de la representación espacial, del pensamiento musical, del uso del cuerpo, para resolver problemas o hacer cosas, de una comprensión de los demás individuos y de una comprensión de nosotros mismos.

#### **1) Expresión**

Es una oportunidad para realizar observaciones cercanas a su vida cotidiana, hablar de ellas y así lograr familiarizarse con el entorno, jerarquizando la importancia de la expresión por el lenguaje como herramienta para interactuar con el otro y desarrollar su propio pensamiento.

#### **2) Música y Expresión Corporal**

La música y la expresión corporal le permiten al niño construir haciendo. El conocimiento y manejo de diferentes instrumentos de percusión, así como el reconocimiento de diferentes ritmos musicales acompañados con elementos como ser telas cintas pañuelos etc. posibilita la exploración de los mismos y la creación genuina.

#### **3) Plástica**

Las actividades propuestas en el área de la expresión plástica promueven la representación y el reconocimiento de las formas, los colores, los espacios, los planos, los diferentes soportes, las texturas, líneas, puntos, manchas etc.

Se ejercita el manejo de la mano, así como el manejo de elementos convencionales y no convencionales.

Es fundamental el manejo de diferentes materiales que le permitan al niño realizar construcciones en el espacio.

### 3.3. Declaración de posicionamiento

*Para Padres y Madres que quieren disfrutar de un momento personal de esparcimiento / ocio.*

**PLAYGROUND** es el Centro de entretenimiento y cuidado infantil

*Que te permite reanudar tus actividades preferidas.*

*Porque está convenientemente ubicado y disponible cuando lo necesitás.*

*Esto significa que podés tener nuevamente un tiempo para vos con la tranquilidad de que tus hijos están cuidados por profesionales.*

### 3.4. Diferenciación.

- El servicio se presenta como Innovador - Con altos niveles de calidad y profesionalismo.
- Con una propuesta de valor y educativa acorde a la edad y con actividades que se renuevan periódicamente.
- Docentes entrenados y altamente calificados, enfocados en el desarrollo de diferentes habilidades.
- Acuerdos con primeras marcas de entretenimiento Infantil (Disney, Discovery Kids)
- Adicionalmente se presenta como un servicio moderno e innovador en el uso de tecnología de control y seguridad, mediante el uso de pulseras RFID, cámaras de seguridad con acceso remoto y monitoreo de actividades realizadas.

### 3.5. Posicionamiento.

- La marca se va a posicionar como un servicio Premium.
- Iniciando en zonas de poder adquisitivo medio / alto, con fácil acceso a los locales.



- El sistema de registro de padres e hijos ayuda a enfatizar el concepto de calidad y seguridad, orientado a mostrar el servicio como un lugar de confianza con seguridad acorde a la responsabilidad necesaria para recibir a los usuarios.

### 3.6. Análisis FODA.

#### Análisis FODA

PLAYGROUND

#### FORTALEZAS

- Acuerdos Comerciales.
- Aval asociaciones Médicas.
- Desarrollo de contenidos.

#### DEBILIDADES

- Métodos no probados anteriormente.
- Primera experiencia en esta industria.
- Dependencia de la tecnología para el control en locales.

#### OPORTUNIDADES

- Único en el mercado.
- Posicionamiento de Marca como Innovador y precursor.
- Fijar los acuerdos de exclusividad.

#### AMENAZAS

- No hay un diseño exclusivo o tecnológico que no pueda estar disponible al alcance de potenciales competidores. Economía de escala, una cadena podría replicar el concepto básico.
- Los gimnasios pueden incorporarlo como una unidad de su negocio.

### 3.7. Intensidad Competitiva – Modelo de las Fuerzas de Porter.



### 3.8. Modelo de las fuerzas de Porter completo.

#### Potenciales Entrantes:

Los centros comerciales o grandes tiendas pueden adoptar la idea como un servicio propio que se ofrezca a los clientes directamente.

Si bien no sería algo que se pueda implementar en su totalidad con el mismo concepto, principalmente por la limitante de la variedad de centros comerciales donde no habría una coherencia entre ellos, y el servicio sería diferente en cada caso.

**Poder de los Proveedores:**

No hay un proveedor único de la tecnología necesaria para el control electrónico de la permanencia en los locales, ni tampoco para el control por cámaras y acceso remoto a las mismas. No obstante ello, una vez configurado el sistema para un proveedor en especial, se deberá prestar atención a la compatibilidad con productos de distintos proveedores para evitar la dependencia con un solo proveedor.

Se debe contemplar como proveedor, los acuerdos con las cadenas de entretenimiento como Disney o Discovery Kids, ya que estos acuerdos son claves para el proyecto por el respaldo que brindan y por la variedad en las propuestas para los diferentes grupos etarios.

Otro proveedor importante es el del sistema de registro de los clientes, que debe llevar el registro online y mantenerlo disponible para todas las sucursales (en una segunda etapa). Si bien es un punto importante, no se trata de un sistema muy complejo de la administración.

**Poder de los clientes:**

Los clientes son el punto más importante, porque deben ser convencidos de las ventajas de este nuevo concepto.

Las alternativas disponibles limitan de alguna forma el poder de los clientes a la hora de elegir entre las diferentes opciones, ya que como se ha explicado anteriormente, no son comparables en el espectro completo del proyecto por diferencias en la disponibilidad o continuidad y la flexibilidad que ofrece Playground.

**Productos Sustitutos:**

Los productos o más bien servicios sustitutos son:

- Familiares y amigos
- Niñeras
- Personal doméstico no dedicado exclusivamente

Por el tipo de servicio ofrecido en Playground, se encuentra a los sustitutos posibles con limitaciones en la comparación de servicio, disponibilidad, flexibilidad y prestaciones.

Se debe tener en cuenta que la primera opción como sustituto que tiene en cuenta el cliente, según lo recopilado por nuestras encuestas de mercado y Focus Groups, son los familiares y amigos. En este punto es importante entender los puntos favorables de este sustituto, para hacer foco en la propuesta de entretenimiento y educativa para que sea atractiva para las diferentes edades, con el objetivo de lograr la preferencia por parte de los usuarios.

#### **Rivalidad Competitiva:**

Al no haber una competencia directa en el mismo rubro, si bien hay sustitutos posibles, no se espera una rivalidad competitiva que pueda derivar en una guerra de precios o en competencia por el mercado potencial de Playground.

### **3.9. Ciclo de Vida de la industria.**

Esta industria se encuentra en la etapa embrionaria tendiendo al crecimiento. Si bien no hay un competidor directo, la tendencia social está tornándose cada vez más enfocada en el bienestar personal y disfrutar de diversas actividades de recreación. Además, las tendencias de cuidado personal, vida sana y ejercicios regulares brindan un contexto ideal para el lanzamiento de este servicio.

Es clave en esta etapa lograr establecer el concepto del servicio ofrecido, crear un mercado definido sobre aquellas personas que hoy tienen la necesidad de este servicio, pero no tienen la solución aún.

### 3.10. Alternativas

Se evalúan las alternativas o servicios comparables utilizando una matriz de doble entrada con una escala de Lickert, evaluando de 1 a 5 cada atributo analizado, siendo 1 el nivel más bajo y 5 el nivel más alto para cada atributo.

*Ver Análisis de competidores*

Los atributos evaluados son:

- Precio.
- Seguridad.
- Confianza.
- Partners.
- Servicios a los padres.
- Servicios al usuario final.

Playground se presenta como la mejor opción entre todas las evaluadas por los resultados obtenidos, mostrándose como la opción más segura y con mejor servicio para los padres.

Si bien no es la más confiable, superada por las instituciones de educación formal (donde a través del conocimiento de la institución se genera el vínculo de confianza con los padres), y las guarderías para las que aplica la misma lógica, Playground se posiciona por su propuesta y métodos, debajo de las instituciones formales, siendo una buena opción en este aspecto.

En relación al precio, a pesar de no ser la opción más económica, está dentro de los parámetros alternativas comparables más directas como ser niñeras o colonias de vacaciones.

Respecto a la propuesta para los niños, Playground se posiciona por debajo de las propuestas de Clubes, superando a las instituciones y a las otras opciones.

Por todo lo observado, se puede decir que Playground es una excelente opción para el cuidado temporal infantil, posicionándose en la mayoría de los casos por encima de las opciones disponibles y presentándose como una alternativa factible para los padres con la necesidad de cuidado de sus hijos.

*Ver: Figura 9.2-1 - Ver: Figura 9.3-1*

## 4. EL MERCADO

### 4.1. Clientes.

- Playground está orientado al segmento ABC1.
- El servicio está enfocado en Padres y Madres de 20 a 55 con hijos de 0 a 14 años, estos son quienes contratan el servicio directamente.
- Los usuarios del servicio son los niños de 0 a 14, pero se debe apuntar a los padres quienes toman la decisión. Para esto es fundamental poder dar un marco de confianza, ya que es un concepto nuevo al cual el público no está acostumbrado.
- Para atraer a los usuarios y por ende a los clientes, la propuesta para los usuarios debe ser interesante y variar semanal o quincenalmente. Para esto se buscarán acuerdos con Disney / Discovery Kids (o similar).

### 4.2. Demanda actual, alternativas y precios.

Existe la demanda para lo que ofrecemos, hoy se satisface con babysitters, familiares y amigos. Todas estas son soluciones alternativas temporales pero que presentan complicaciones con el paso del tiempo principalmente por la no disponibilidad eventual.

El Precio de un servicio de babysitter se encuentra entre \$80 y \$120 x hora en domicilio + gastos por viáticos. Se gasta en promedio \$400 por vez debido al mínimo de horas aplicables para este servicio.

- Considerando dos salidas semanales, se estima un gasto inicial de \$800 por semana.

Otra alternativa disponible usada en los centros comerciales son los espacios de juegos electrónicos, pequeños juegos mecánicos y juegos retrieveer (entregan un ticket que es canjeado por premios).

Esta alternativa comúnmente es usada por uno de los padres que acompaña a los niños mientras el otro padre visita el centro comercial.

Estos espacios no tienen un control de acceso ni salida de los niños. Tampoco hay supervisión del personal del lugar, solamente se encargan del funcionamiento de los juegos, carga de crédito en las tarjetas para juegos y canje de tickets por premios.

### 4.3. Precio.

Se muestra el cuadro de precios por hora, y los diferentes abonos. Solo como referencia se indica el valor resultante por hora de cada tarifa.

El precio inicial por hora es de USD \$6,33 para las visitas individuales.

Se ofrece un abono mensual de un máximo de 8 visitas en el mes (se estiman dos horas promedio por visita). Este abono tendrá un valor de USD \$ 66,67

Además se ofrece un descuento por grupo familiar (Abono Hermano/a) que puede acompañar al abono mensual, con un valor de USD \$ 40, con la misma modalidad de 8 visitas durante el mes.

Para los miembros de cadenas de gimnasios y otros acuerdos comerciales, se ofrece un abono especial a un precio de USD \$33,33.

También estará disponible un abono "FreePlay" que permite el uso de las 8 visitas en un periodo de 90 días, brindando mayor flexibilidad a los clientes.

Todos los valores están expresados en dólares estadounidenses (USD).

| Concepto        | Precio   | x 2 hs   | x 1 hs  |
|-----------------|----------|----------|---------|
| Precio x hora   | \$ 6,33  | \$ 12,67 | \$ 6,33 |
| Abono mensual   | \$ 66,67 | \$ 8,33  | \$ 4,17 |
| Abono Hermano/a | \$ 40,00 | \$ 5,00  | \$ 2,50 |
| Abono Acuerdo   | \$ 33,33 | \$ 4,17  | \$ 2,08 |
| Abono FreePlay  | \$ 80,00 | \$ 10,00 | \$ 5,00 |



#### 4.4. Capacidad

- Se contemplan ratios de niños por docente por debajo a la media de escuelas de nivel inicial a nivel mundial.
- Según datos del Banco Mundial respecto a los ratios de niños por docente en nivel inicial a nivel mundial, el número varía entre 12 y 22 en países desarrollados, y está cerca de los 25 niños por docente la media en América Latina.
- Se fija como ratio ideal 10 niños por docente, siendo aceptable hasta 12 niños por docente.
- No podrá nunca superarse los 14 niños por docente.
- La capacidad instalada está presupuestada de acuerdo a la demanda estimada por cada mes / año.

Ver: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.PRM.ENRL.TC.ZS>

#### 4.5. Observaciones sobre los clientes potenciales.

Mediante una encuesta online orientada a padres con hijos de 0 a 14 años, se realiza un primer sondeo del mercado potencial. El resultado es una encuesta con 171 sujetos con las siguientes conclusiones:

- El 91.4% de los sujetos tienen una edad de 20 a 50 años.
- La tasa de respuesta fue mayor en hombres que en mujeres.

*Ver: Figura 9.4-1*

Inferimos que la necesidad de ocio y esparcimiento es alta en este segmento de la población.

- El 60% de los sujetos encuestados tiene dos hijos con una edad menor a 10 años, lo cual agrega complejidad a la hora de pensar actividades de esparcimiento.

*Ver: Figura 9.4-2 – Ver: Figura 9.4-3*

Esto indica un gran potencial para Playground que ofrecerá una propuesta adecuada para cada edad.

#### Datos exploratorios.

Se incluyeron las siguientes preguntas para determinar la potencialidad de los encuestados:

- El 86,1% afirma que sus hijos no asisten a escuela pública – *Ver: Figura 9.4-4*
- 73,7% dice tener empleada doméstica – *Ver: Figura 9.4-5*
- El 92,7% tiene un servicio de medicina prepaga – *Ver: Figura 9.4-6*
- 64,2% posee un auto 2010 o superior – *Ver: Figura 9.4-7*

Se observa en la encuesta que más de la mitad de los encuestados no contrata una niñera frecuentemente, pero al mismo tiempo confían en el cuidado de un profesional en un restaurante; mostrando la oportunidad del negocio y la poca oferta de babysitters profesionales y de confianza.

*Ver: Figura 9.4-8 – Ver: Figura 9.4-9*

- El 51,9% afirma que hay actividades que no puede hacer desde que tiene hijos.  
*Ver: Figura 9.4-10*
- 36,5% pagaría por tener algo de tiempo para su actividad. Existe un 24,8% dudoso que debería ser analizado en detalle con una propuesta concreta.  
*Ver: Figura 9.4-11*
- El 38,7% dejaría a sus hijos al cuidado de un profesional para poder hacer actividades de su interés.  
*Ver: Figura 9.4-12*

### **Conclusiones sobre esta exploración:**

Se encuentra una clara necesidad para el cuidado infantil temporal, y los potenciales clientes poseen la predisposición para este nuevo concepto. La necesidad del cuidado no es satisfecha de manera eficaz por no contar con la solución indicada, volcando esta tarea en personal no especializado para tal fin.

Además se observa que los posibles clientes dejan relegadas sus necesidades de esparcimiento por no contar con una buena alternativa para el cuidado y manifiestan estar dispuestos a pagar para poder tener tiempo personal. Esto es una clara indicación de la oportunidad de negocio planteada para Playground por este contexto general.

### **4.6. Aspectos negativos observados.**

Sabiendo que se trata de un concepto nuevo que no está instalado en los potenciales clientes, se hace foco en los posibles aspectos negativos que puedan alejar a un potencial cliente. En los grupos focales se habló de estos puntos para buscar soluciones a los posibles detractores.

Para cada punto se plantea una solución real.

- **Confianza:**  
Una de las observaciones más mencionada es la confianza. Los padres habitualmente dejan a sus hijos con personal que ya conocen. La barrera de la confianza puede ser un punto clave para alejar potenciales clientes. Se plantean las siguientes soluciones para minimizar la importancia de este punto:

- Para demostrar que el servicio es confiable se presentan acuerdos con empresas relacionadas con el entretenimiento infantil como por ejemplo Disney o Discovery Kids.
  - Aval de asociaciones médicas / educativas sobre salubridad, contenidos del espacio, y formación y capacitación del personal.
  - Los acuerdos comerciales con las cadenas de gimnasios ayudan en la inserción del servicio de creación de la marca.
  - Registro de clientes. Todos los clientes deberán registrarse previamente a su primera visita. Si bien esto puede generar incomodidad, ayuda a presentar el servicio como confiable sabiendo el cliente que todos los niños que estén con el propio han pasado por el mismo proceso de registro.
  - El uso de cámaras de seguridad con la posibilidad de monitoreo online durante la estadía de sus hijos, presenta un contexto de confianza, ya que las actividades realizadas por el personal de Playground pueden ser vistas en todo momento.
  - Mediante la información recopilada con las pulseras RFID, los padres pueden tener información respecto a las actividades que realiza su hijo/a durante su estadía.
- **Seguridad:**
    - Certificaciones de organismos reguladores respecto a normas de seguridad e higiene.
    - Capacitación al personal, con información detallada online en el sitio web del servicio mostrando las capacitaciones, entrenamiento y control del personal.
    - Mecanismos de seguridad activa y pasiva instalados en cada espacio.
      - Cámaras de seguridad monitoreando todo el local, con acceso remoto temporal para cada padre durante la estadía del niño.
      - Pulseras con RFID asignadas a cada niño en su ingreso garantizan la permanencia en el local y pueden proveer información adicional respecto al uso o preferencias sobre las diferentes propuestas dentro de cada local.
- **Precio al público:**
    - Políticas de precio simple y transparente para los clientes.
    - Promociones por visitas y horas de permanencia.
    - Descuento por grupo familiar.

- Descuentos para miembros de gimnasios.
  - Acuerdo comerciales con centros de compras para sus clientes.
  - Se prevé la inclusión de promociones y campañas específicas con modalidades tipo Groupon, y tarjetas de beneficios tipo Club La Nación o Clarín 365.
- **Ubicación:**
    - Debe estar ubicado en zonas de fácil acceso y donde se ofrezca una amplia variedad de opciones para esparcimiento / ocio.
    - Inicialmente se ubicará en shoppings y centros comerciales donde existan gimnasios, cines, patios de comida, etc.
- **Retención de talento:**
    - Se fijará una escala de remuneración superior a la media de las instituciones de educación tradicional privadas.
    - Formación profesional sobre áreas pedagógicas.
    - Capacitación permanente, y posibilidad de desarrollo.
- **Contenidos:**
    - La propuesta de valor va a ser ágil, educativa y variada, segmentada por edades.
    - Contenidos relacionados con los elementos de interés de acuerdo a cada grupo etario.
    - Mediante los acuerdos con compañías de entretenimiento, se ofrecerán contenidos temáticos con gran atractivo para los usuarios.
    - Los acuerdos brindan a los padres la tranquilidad que todos los contenidos son aptos para la edad de sus hijos, y que los niños no van a ser expuestos a contenidos inapropiados.

## 4.7. Mercado Potencial

Mercado potencial CABA - Extraído del Censo 2010 y del sitio de GCBA

Según datos del censo 2010 para la CABA, contemplando las comunas 12 y 13, el mercado potencial es de 50.000 usuarios (de 0 a 14).

Teniendo en cuenta los datos del Censo que dan indicación del nivel socioeconómico, separado por Comunas dentro de CABA, se observan las poblaciones de la comunas 12 correspondiente a los barrios de Coghlan, Saavedra, Villa Urquiza y Villa Pueyrredon, y la Comuna 13 para los barrios de Núñez, Belgrano y Colegiales, por tratarse de las más cercanas a la zona de influencia en la etapa inicial del proyecto que se ubicaría en el Shopping DOT BAIRES.

El mercado potencial para esta zona es de 50.000 usuarios en edades de 0 a 14 años.

Referencias: <http://www.censo2010.indec.gov.ar/>

Ver: Figura 9.5-1

## 4.8. Valor del mercado potencial:

Basándonos en los datos del Censo 2010 ([www.indec.com.ar](http://www.indec.com.ar)) y centrándonos en el análisis poblacional expuesto en los anexos, nos enfocamos en el público ABC1.

En la comuna 12 y 13 (Shopping DOT BAIRES) la cantidad de niños es de 50.000 y el mercado potencial es de **USD 2.000.000** considerando abonos y ponderado por cantidad de afiliados, tomado éste mercado para sólo 2 comunas y un solo espacio del negocio.

Es importante tener en consideración la opción de crecimiento para otras comunas (en CABA) o PBA e interior para los que también contamos con dichos datos y el tamaño del mercado es atractivo para lograr una expansión sostenida luego del recupero de la inversión.

Ver: Figura 9.5-2

Ver: Figura 9.5-3

Ver: Figura 9.5-4

**Cuadros resumidos:**

Ver: Figura 9.6-1

Ver: Figura 9.6-2

Ver: Figura 9.6-3

Ver: Figura 9.6-4

## 4.9. Análisis de demanda

El estudio de la demanda para este proyecto será dividido en tres partes principales:

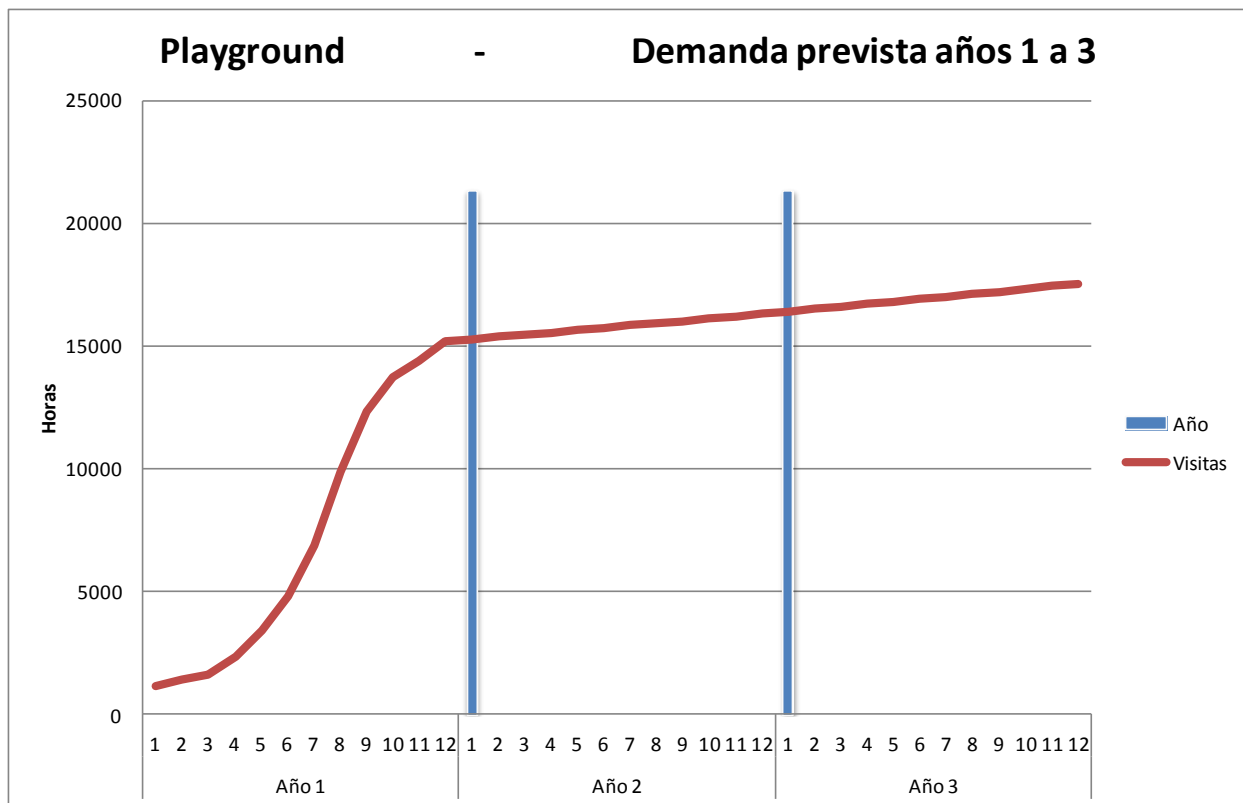
- Demanda esperada, medida en horas de ocupación.
- Capacidad operativa vs demanda esperada, medida en horas operativas.
- Previsión de la demanda (Demand forecasting)

### 4.9.1. Demanda esperada

Por no tener datos estadísticos de demanda de este tipo de industria por lo expresado anteriormente, no se puede calcular una estacionalidad coherente para este proyecto.

Las hipótesis de demanda para cada mes varía dependiendo del criterio utilizado en la estimación, y los posibles factores que generan estacionalidad son relativos a cada industria. No encontramos una justificación razonable para reducir la demanda estimada en los meses de verano, ni en los meses de jornada escolar completa.

Se estima la demanda desde el inicio del proyecto, contemplando un comienzo de la operación con baja demanda, con un incremento paulatino en el primer trimestre del año uno. Este crecimiento se hace más pronunciado en el segundo semestre de ese año, para luego ir disminuyendo el crecimiento intermensual hacia fines del año.



El crecimiento del año dos está calculado con la base del último mes del año uno como punto de partida. Al analizar el crecimiento de la demanda interanual, se observa un gran crecimiento entre el año dos y el uno, producto del lanzamiento del servicio y del período de conocimiento del concepto y de la marca en el mercado local.

#### 4.9.2. Capacidad horaria vs Demanda esperada

La capacidad instalada se mide teniendo en cuenta el personal disponible, la cantidad de horas disponible de cada uno y el ratio de 10 niños por facilitador, con un tope de 14 niños por facilitador.

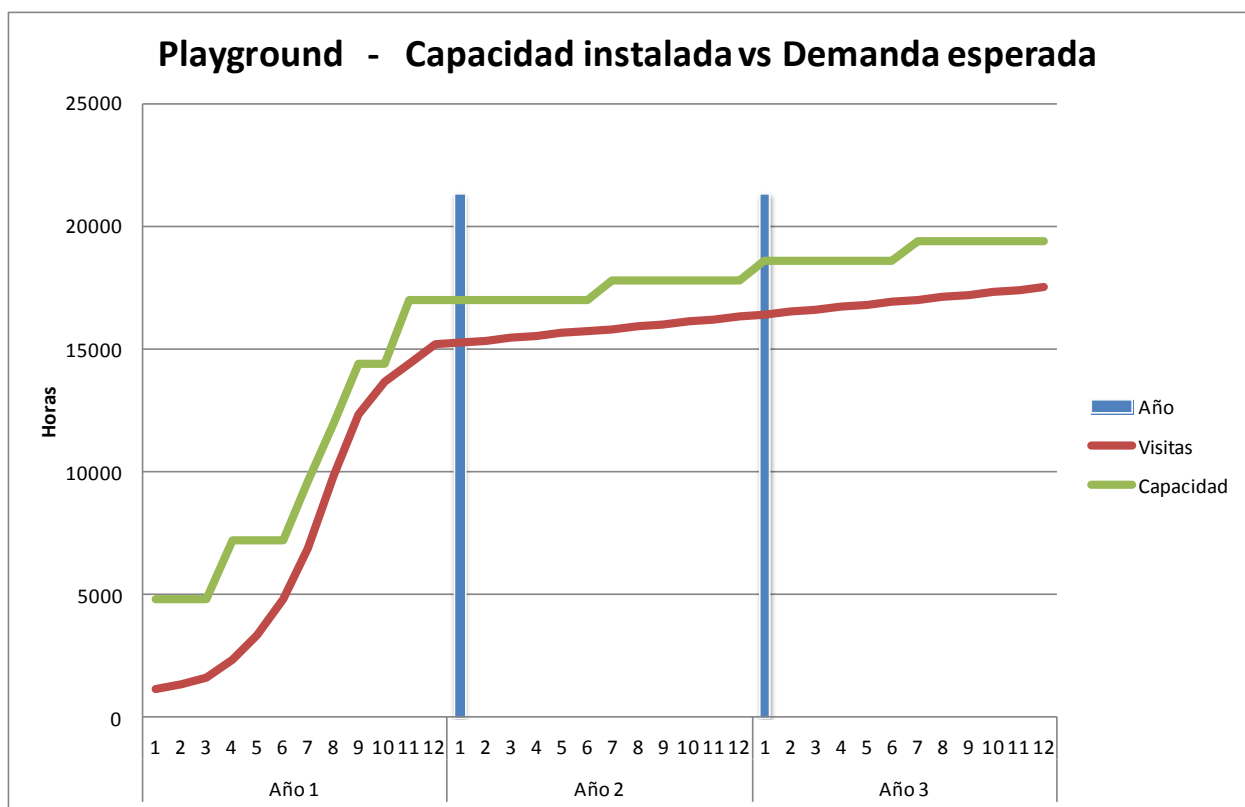
Esta capacidad se ajustó teniendo en cuenta la demanda estimada y mediante este cálculo se estima el costo laboral del personal facilitador.



Si bien esta capacidad está ajustada a la demanda, se puede incrementar la capacidad operativa aumentando la cantidad de personal facilitador o generando horas extras del personal existente, sin incurrir en fallas de servicio por exceso de demanda.

Para facilitar la visualización, se muestra solo la evolución de los tres primeros años por ser los más importantes por el período del lanzamiento.

La capacidad operativa prevista se calcula con el ratio ideal de 10 niños por facilitador, sabiendo que con la tolerancia del 20% (12 niños por facilitador) se pueden soportar picos eventuales en la demanda esperada, que nunca deberá superar los 14 niños por facilitador.



### 4.9.3. Estimación de la demanda año 1 y 2

La demanda y por lo tanto los ingresos están basados en una estimación de crecimiento mensual durante el primer año. La capacidad operativa definida por la cantidad de facilitadores está fijada de manera tal que acompañe el crecimiento de la demanda esperada, siempre manteniendo el parámetro fijado de 10 a 14 niños por facilitador.

Para el cálculo de ingresos del año dos en adelante, se tiene en cuenta el mejor mes del año uno, es por esto que en una primer impresión puede verse un salto alto en la demanda, pero mirando la secuencia mensual se puede observar el crecimiento moderado que arroja este resultado.

Ver gráfico de demanda y capacidad operativa del punto anterior para mejor comprensión de este punto.

Medido en horas de demanda y capacidad (facilitadores)

### 4.9.4. Previsión de la demanda (Demand Forecasting)

Hoy en día es crucial para todo negocio la correcta estimación de la demanda esperada. Más aún cuando existe la posibilidad de que una demanda mayor a la esperada genere deficiencias en la calidad del servicio prestado a clientes y usuarios. Teniendo esto en cuenta, se prevé la utilización de métodos analíticos de previsión de demanda.

Para la aplicación de estos métodos es necesario contar con información correcta del propio negocio, tipificada y clasificada a tal fin. Esta información va a ser recolectada del sistema de registro de usuario y en el mismo sistema quedarán registradas todas las visitas de cada cliente.

Además se incluirán los datos de demanda de centros comerciales, datos de estacionalidad, y otros factores externos que se comprueben tengan correlación con la demanda de Playground.

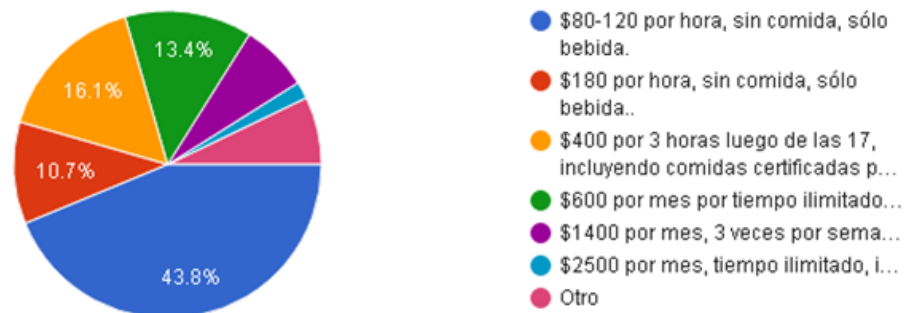
El uso de esta metodología de estudio de demanda, ayuda a prever días de demanda pico y planificar en consecuencia. Además permite ajustar los costos operativos variables, disminuyendo el personal en el espacio en los horarios o días de menor demanda.

#### 4.10. Apreciación de la propuesta

Por lo expuesto en los focus groups desarrollados se consultó a los participantes, luego de explicarles el proyecto, si llevarían a sus hijos a Playground, más del 70% de ellos dijo que si lo haría. Además se consultó cuanto estarían dispuestos a pagar, ofreciendo diferentes opciones para responder. Los resultados están volcados en el siguiente gráfico.

Se puede ver que el 43,8% pagaría entre \$80 y \$120 por hora, aunque un 10% estaría dispuesto a pagar aún hasta el doble. Además también tuvieron aceptación opciones que incluyan estadías de más de dos horas.

¿Cuánto pagarías por Playground? (112 respuestas)



## 5. MARKETING PLAN

### 5.1. Plan de Marketing

El proceso para establecer el Plan de Marketing está basado en:

- 1- Análisis del consumidor
- 2- Análisis del mercado
- 3- Revisión de la competencia
- 4- Marketing Mix
- 5- Análisis de rentabilidad

#### 5.1.1. Análisis del consumidor

El objetivo es identificar segmentos o grupos dentro de una población que tenga necesidades similares a los potenciales usuarios de Playground.

A tal fin realizamos 2 acciones de aproximación: la primera fue una encuesta exploratoria de preferencias y la segunda consistió de focus groups seguido de una evaluación de satisfacción.

Analizaremos la Encuesta Exploratoria de preferencias ya que nos permitió la primera evaluación sobre los potenciales usuarios, contando con 177 respuestas donde encontramos una necesidad insatisfecha en la mayoría de los encuestados, que gozaban de un buen poder adquisitivo. El 86,1% de los encuestados refirió tener 1 ó 2 hijos de entre 2 a 8 años y el 82,1% de los mismos no pueden hacer las mismas actividades que realizaba antes de tener niños. Las actividades que realizaban no fueron exploradas pues consideramos que indistintamente los potenciales usuarios utilizarían Playground sin discriminar sus actividades (ir al gimnasio, al cine, a un hobby, a leer, a pasear, a cenar).

También la mayoría pagaría por volver a tener algo de tiempo para sí mismo y/o su relación de pareja, lo que nos dio la pauta que el mercado tenía potencialidad, sobre todo cuando estudiamos con detenimiento las respuestas a la pregunta sí dejaría a los hijos al cuidado de un profesional/sí utiliza niñeras. ¿Por qué sí hay necesidad de realizar tareas extra sin los niños sumados a un buen poder adquisitivo no se contratan mayor cantidad de niñeras? He aquí, creemos, la clave del futuro éxito de Playground: buena base de poder adquisitivo,

establecer confianza con los padres (el concepto “niñera” no está instalado en nuestro país) y brindar una propuesta de valor superadora.

La pregunta relacionada a sí los usuarios son miembros o no de una cadena de gimnasios (Megatlon, SportClub, Wellness, etc) hace sentido ya que consideramos que el momento de ejercitación sí uno lo realiza fuera del horario laboral requeriría una sucursal de Playground dentro de las cadenas. En sí mismo consideramos que el puntapié inicial tiene que ir de la mano a un acuerdo con dichas cadenas para usar el potencial espacio muerto que tienen en sus locales.

Corroboramos dicho supuesto con varias recorridas a Megatlón, Sportclub, shoppings y observamos que hay espacios (entre 50-200 m<sup>2</sup>) en los cuales puede establecerse Playground para comenzar; consultamos a los usuarios de las cadenas al azar y nos manifestaron que sería una gran idea (si=28, n=35).

Ésta fusión entre área de recreo infantil vs área de recreo adulto funciona en Estados Unidos y Europa hace varios años con muy buenos resultados. Los padres “llevan” a sus niños al gimnasio y mientras ellos se ejercitan los niños están realizando una actividad lúdico-educativa que permite evitar el contratar una niñera/disponer de un familiar/dejar al otro cónyuge a cargo (“cuando volvés voy yo....” y...nunca sucede).

Establecido éste análisis preliminar nos permitió:

- I. Conocer la necesidad del consumidor
- II. Orientar y definir quién es el usuario (los adultos)
- III. Segmentar las actividades para los niños
- IV. Dirigir la estrategia comercial y de marketing a sectores de buen poder adquisitivo (ABC1)
- V. Detectar la necesidad insatisfecha y el potencial uso del producto

Los focus groups los realizamos durante el verano de 2016 (Diciembre, Enero, Febrero) coordinado por una maestra jardinera (idealmente futura Directora de Contenidos y con 4 grupos separados de 10 adultos combinados (mujeres/hombres). Luego estos participantes fueron incluidos en la segunda encuesta en la cual indagamos sobre: uso de Playground (cuanto, cuando, como), factores clave de éxito (avales de terceros) y valor percibido del producto (valor hora, valor mes, bundling, promociones).

Interesantes datos podemos analizar sobre los atributos más importantes: seguridad, confianza, limpieza y calidad del personal todos ellos valorizados adecuadamente en el ejercicio financiero de Playground. Más del 75% de los encuestados (n=164) respondió que los avales de terceros son un factor clave de éxito (ejemplo: Sociedad Argentina de Pediatría, de Nutrición, Disney, Discovery Kids, ONG) y que usaría Playground cuando los chicos salen del colegio, por la noche y sobre todo los fines de semana (por favor...cerrar los ojos 20 segundos e imaginar un domingo, frío, semi lluvioso, húmedo, luego de almorzar con niños de 4 a 10 años...que oferta hay en la ciudad y alrededores para ellos? NINGUNA. – ir a la casa de la abuela no aplica - ).

Aproximadamente el 90% de los usuarios deja a los niños con familiares y con la empleada (que NO es niñera) para poder realizar actividades lúdicas.

Los datos de los focus groups fueron corroborados con ésta encuesta de salida; encontrando siempre que la propuesta de valor de Playground debe llevar consigo un aval, personal altamente entrenado y segmentación acorde por edad.

### 5.1.2. Análisis del mercado

Cómo mencionamos en el punto 1 el mercado local tiene espacio para poder absorber una idea innovadora como Playground. El análisis de mercado adoptará una visión sobre los consumidores potenciales y las tendencias del mercado. Debemos preguntarnos tres cosas que nos ayudarán:

- a. ¿cuál es el mercado relevante?
- b. ¿en qué punto de su ciclo de vida está el producto?
- c. ¿Cuáles son los factores competitivos clave dentro del sector?

Estas preguntas parecen difíciles de responder pero son claves.

El mercado relevante puede parecer pequeño si no lo pensamos adecuadamente y nos enfocamos sólo en los padres de alto poder adquisitivo que quieren ir a los gimnasios solos.

Cambia radicalmente sí partimos de la cantidad de tráfico en shoppings + gimnasio + ubicación que abarque más de un segmento poblacional (allí sumaremos usuarios eventuales que pagarán la tarifa horaria más cara) ó la combinación barrio gastronómico + cines.

### 5.1.3. Revisión de la competencia

#### FODA - Posicionamiento

PLAYGROUND

##### FORTALEZAS

- Contenidos educativos
- Segmentación por edad
- Entrenamiento del personal

##### DEBILIDADES

- Idiosincrasia local
- Puntos de atención (locales amplios)
- Economía de Escala.

##### OPORTUNIDADES

- Adicional a servicios preexistentes (gym, cine, shop)
  - Membrecía anual
- Segmentación de la clientela de acuerdo a su abono

##### AMENAZAS

- Centros comerciales usan la idea para ofrecer el servicio como algo propio.

### 5.2. Campaña y principales acciones

En la etapa previa al inicio de actividades se realizará una campaña de Marketing con el objeto de dar a conocer la marca y el servicio.

La campaña de lanzamiento estará enfocada en el sector descrito anteriormente y se hará por diferentes canales de comunicación.

### 5.2.1. Descripción de las acciones:

- Campañas en las principales radios según ranking de medición (Pop Radio, LA 100, Radio Disney, Mega, Aspen y Metro)
  - Estas radios tienen gran penetración en el sector deseado, con variación de target entre ellas.  
Ver: <http://deradios.com/mediciones/>  
Ver: <http://deradios.com/wp-content/uploads/2014/07/2016-marzo-fm.gif>
  
- Campaña online enfocadas al target descripto.
  
- Se deberá instalar la marca y generar tráfico al sitio web previo al inicio de operaciones.
  - Mediante Google Adword usando métodos de SEO (Search Engine Optimisation) (Optimización de motores de búsqueda)  
Con este método se puede alcanzar al mercado deseado mediante anuncios en una amplia variedad de sitios que utilizan este sistema y muestran anuncios dedicados relacionados con el perfil de cada usuario.  
Este tipo de campaña es de alta efectividad por la posibilidad de personalizar los anuncios y ofrecer un tratamiento diferente a los diferentes clientes dependiendo de donde sean captados. Mediante el uso de palabras claves, se ajusta la página de referencia o Landing Page donde se direccionan a los usuarios que se interesan en los anuncios.
  - Campaña con anuncios de Facebook. De similar aplicación al anterior, con mejor segmentación por edad, genero y zona geográfica por la información brindada en el perfil de cada usuario.  
Este tipo de anuncios es de muy bajo costo, y si bien no tienen un alto ratio de conversión de cliks, se utiliza para posicionamiento de marca.  
En esta primera etapa es clave dar a conocer la marca, y este canal genera familiaridad con la misma por la alta exposición que propone.
  - Campaña en Twitter, ídem caso anterior.
  
- Campaña personalizada en centros comerciales
  - Con promotores/as identificados con la marca, ofreciendo información a los potenciales clientes.



- Campaña de comunicación en el gimnasio para sus usuarios.
  - Se ofrecerá a los clientes de cadenas de gimnasios información detallada del servicio brindado y las condiciones de las promociones disponibles para los abonados.  
*Nota: (En conversaciones preliminares con autoridades de una de las cadenas más importantes, se nos informó que si bien no disponen de una base de datos con información personal de los afiliados en relación a su entorno familiar, es factible la realización de una campaña que explore este punto y enfoque la acción sobre aquellos miembros que pertenezcan a grupo objetivo.)*
- Campaña en diarios zonales.
  - Si bien este canal no es el más efectivo, una pequeña inversión en este medio ayuda a enfatizar la idea de seriedad, seguridad y confianza que se debe transmitir a los potenciales clientes.

### 5.2.2. Inversión inicial

Se prevé una inversión de Marketing inicial de USD33.000 y un gasto mensual de USD3.300 para el primer año.

Este gasto en Marketing representa el 18% de los ingresos estimados en el primer año. Esto se debe a la necesidad de instalar la marca y captar nuevos clientes.

En los años siguientes, se reduce este porcentaje gradualmente de 6% en el año dos hasta llegar al 2% de los ingresos destinado a Marketing del año cinco en adelante.

Con esta distribución de gastos se prevé un alcance amplio en la etapa inicial, una mejora en la penetración y conocimiento de marca durante el primer año, y un mantenimiento del share de mercado a partir del año dos.

Estos gastos incluyen campañas y el material disponible en locales mediante los acuerdos comerciales.

### 5.3. Visión

Nuestra visión es liderar el mercado de entretenimiento infantil temporal creando, innovando y desarrollando un nuevo segmento. Creemos en la capacidad de generación de vínculos virtuosos padre-hijo a través de la recreación independiente.

### 5.4. Misión

Nuestra misión es proveer servicios lúdico-educativos de calidad para ser la opción preferida para padres que necesiten cuidado infantil temporal de calidad y seguridad, mientras los adultos realizan actividades recreativas individuales.

### 5.5. Valores

Creemos en la importancia de hacer Playground guiados por los siguientes valores.

**Calidad:** Hacer las cosas extraordinariamente bien

**Colaboración:** Hacer las cosas en equipo con diversidad e inclusión.

**Integridad:** Aplicando en cada acción elevados estándares éticos.

### 5.6. Marca

Fundamentos de elección de marca PLAYGROUND para este proyecto.

La elección de la marca se realizó luego de una serie de ejercicios de relación del concepto con ideas afines y nombres que puedan resultar familiares a los potenciales clientes. La idea de Playground surge con el fin de identificar el concepto con un lugar de juegos, diversión y esparcimiento.

La identificación de la marca con un parque de juegos resulta positiva para el proyecto. Si bien el nombre en inglés puede representar una barrera para la identificación de la marca por la dificultad en la pronunciación y comprensión o relación con el servicio brindado, creemos que dado el mercado al que se apunta en el proyecto, esta barrera no debería presentar una complicación significativa.

Si bien no ha sido el estudio de preferencia de marca el foco en los grupos focales que se han realizado para el proyecto, al ser consultados los potenciales clientes encuestados respecto al nombre Playground como opción, se observó una buena aceptación general, sin producirse mayores inconvenientes para comprender el concepto relacionado al nombre.

Además Playground está identificado con Disney Junior (foco 2-8 años), los padres inmediatamente asocian Playground con la propuesta de entretenimiento del canal de TV y la radio.

Previo al lanzamiento del servicio, y antes de iniciar las campañas de comunicación, se deberá hacer un estudio más exhaustivo de la marca, percepción de los clientes, posibles conflictos lingüísticos, barreras de comprensión, etc.

## 6. PLAN OPERACIONAL

El plan operacional es una pieza clave en el proyecto dada la importancia de prestar un servicio de calidad y que la experiencia supere las expectativas en cada visita y sea uniforme a través del tiempo.

### 6.1. Localización.

#### 6.1.1. Ubicación del primer espacio.

Espacios dentro de los centros comerciales, accesibles a gimnasios, cines y actividades recreativas y de esparcimiento.

- Primer año: Convenio con Megatlon / Sport Club en centros comerciales como DOT y Alto Palermo. El presente Plan de Negocios está pensado para ser lanzado en DOT/SportClub.
- Para los años siguientes se proyecta la expansión en los centros comerciales más importantes de CABA y GBA.
- Las posibles localizaciones para la expansión pueden ser dentro Paseo Alcorta, Las Palmas de Pilar.
- Se prevé un esquema de franquicias para expandir alcance y cobertura, controlando el contenido para unificarlo entre sucursales.

#### 6.1.2. Consideraciones generales

La elección de la ubicación del primer espacio Playground está basada en la concentración de población del sector ABC1 en CABA, siendo las comunas 12 y 13 las más indicadas para el primer espacio.

Para la elección del lugar se consideraron los factores que pueden ser atractores de clientes que están instalados en el DOT: Locales comerciales, Patio de Comidas, Cines, Gimnasios, Supermercado, Oficinas comerciales.

Además se tienen en cuenta la ubicación y accesibilidad al centro comercial. Si bien en hora pico el acceso por Av. Gral. Paz o por Panamericana presentan un alto volumen de vehículos, el acceso desde las comunas 12 y 13 no utiliza estas arterias por la ubicación. El acceso se hace por calles o avenidas menos congestionadas que no dificultarían la llegada. Además, al contar con estacionamiento incluido dentro del centro comercial, presenta una alternativa ideal para playground.

Se evaluó además de esta alternativa la opción de instalar el espacio en una zona comercial como podría ser el centro de Belgrano. Si bien es una opción viable e interesante, encontramos que muchas de las barreras culturales como ser la confianza y seguridad, son más fáciles de abordar dentro de un centro comercial, y no en una zona de alto tránsito y densidad de población.

## 6.2. Procedimientos operativos.

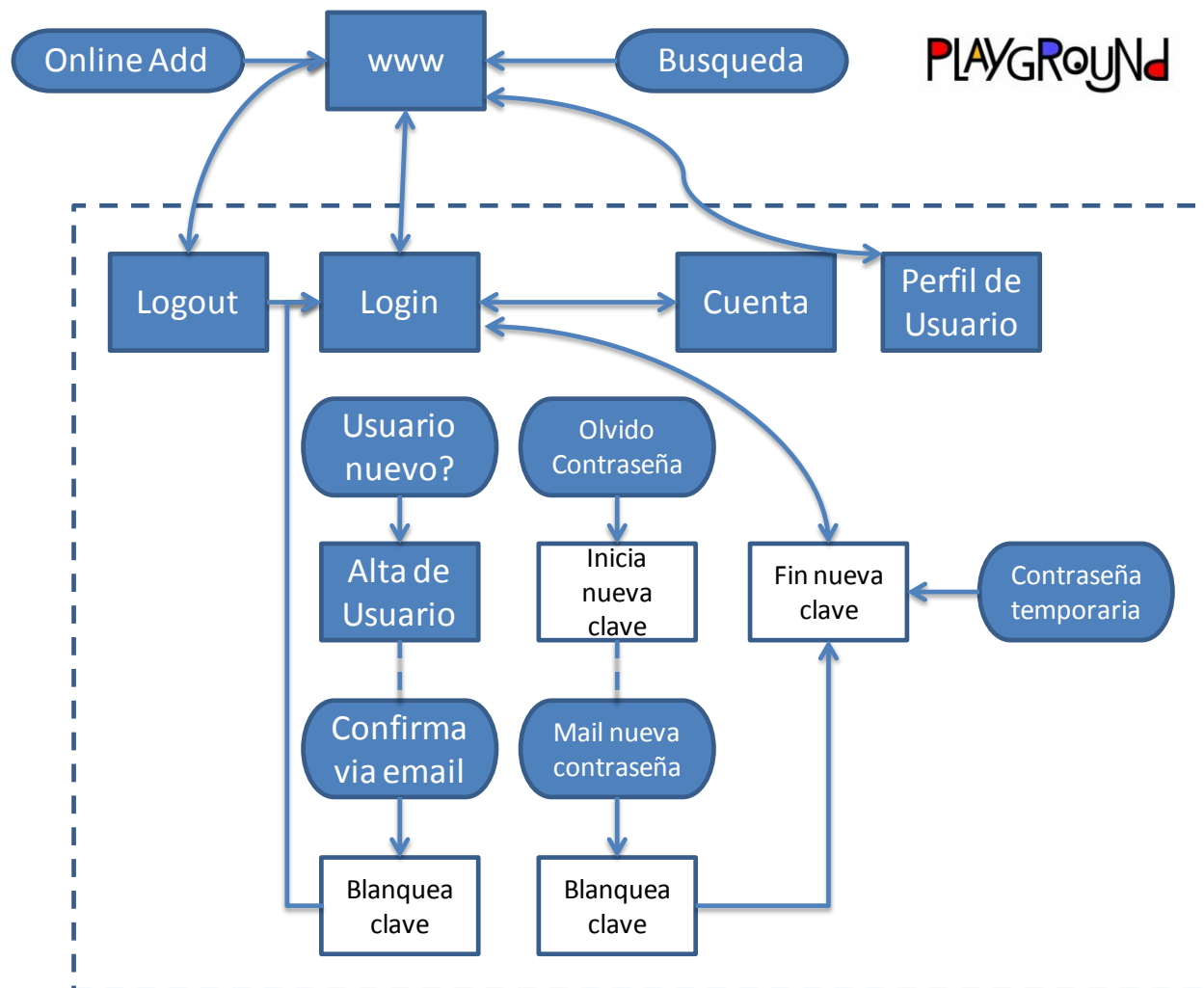
A continuación se describen brevemente los puntos más importantes dentro de la definición de los parámetros operativos.

- Los clientes deberán adquirir una membresía mediante un registro de usuarios, para garantizar seguridad y dar un marco de confianza.
- Este registro se puede hacer online para facilitar el proceso y agilizar la primera visita a los espacios o personalmente en Playground.
- Se utilizan herramientas tecnológicas para proveer información y tranquilidad a los padres.
- Cámaras de seguridad para monitoreo de las actividades con acceso remoto temporario. Al ingresar un niño, se le enviará un link con un acceso activo durante la estadía del niño al un sistema de monitoreo con cámaras en todos los sectores del establecimiento.
- Sistema de control de acceso y salida mediante tags (pulseras electrónicas con sistema RFID). Cada niño será provisto en su ingreso de una pulsera especial y codificada, que será vinculada en ese momento a la persona responsable que lleve al niño. Una vez finalizada la visita, se retira en el check out.
- Comunicación mediante mensajería instantánea en caso necesidad con los padres (email, WhatsApp, SMS, etc).
- En cada visita se hace una prueba del método de comunicación preferido por cada padre para garantizar el correcto funcionamiento del mismo.

- El personal a cargo del cuidado de los niños, estará capacitado para dar pronta respuesta en caso de accidentes, contando con un servicio de Emergencia en caso de ser necesario.
- Ofrecer un Gift Shop interno a Disney / Discovery (o similar) dentro del salón para incentivar la participación de ellos y que haya demanda por parte de los niños.
- Los docentes ofrecerán los contenidos educativos para la adquisición de habilidades por parte de los usuarios de acuerdo a la edad de segmentación.
- Los facilitadores serán capacitados en el desarrollo de habilidades, y nuevas tendencias en educación.
- Certificación de calidad por normas ISO.

### **6.2.1. Proceso de registro de usuarios**

Se describe el proceso de registro de usuarios, ya sea vía web en los locales, ya que se utiliza una base de datos de clientes única con acceso online.



### 6.2.2. Proceso de acceso y control

Descripción del proceso de ingreso y salida de los espacios Playground.

El siguiente cuadro, muestra el diagrama de flujo de los pasos para el ingreso, medidas de seguridad y salida de los espacios.

**Ingreso:** Acceso al local del adulto acompañado del niño, ambos registrados. De no estar registrados se deberá hacer el registro descrito en el punto anterior.

**Check-in:** Se hace el ingreso al sistema de la visita, indicando los datos de registro del usuario.

**Asigna Tag:** Se asigna una pulsera de seguridad (ID Tag con sistema RFID) a cada niño.

**Link tag:** Se relaciona cada pulsera de seguridad con el acceso del padre en ese momento.

**Send cam:** Se envía al padre el link de acceso al monitoreo temporal de cámaras de seguridad. Este link pierde validez una vez terminada la estadía.

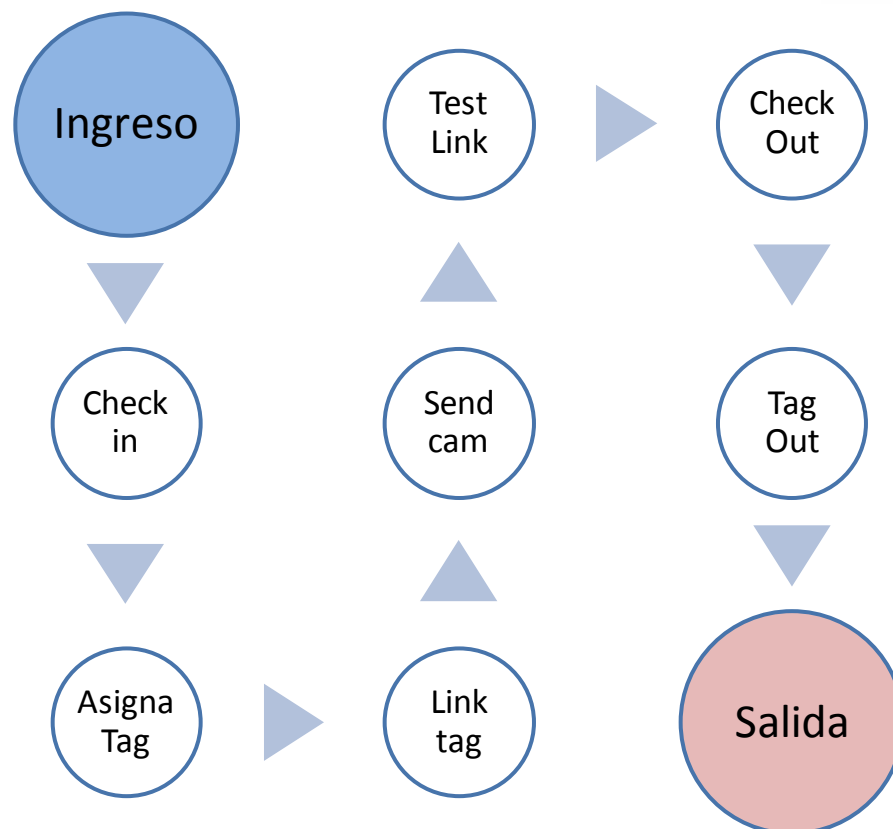
**Test Link:** Se prueba el método de comunicación seleccionado por el padre en su registro para constatar la vigencia del mismo, en caso de no ser satisfactoria se solicita un método alternativo.

**Check Out:** En el momento del retiro por parte del padre, se solicitan los datos de las pulseras de seguridad previamente enviados en el proceso Link Tag.

**Tag Out:** Se retiran las pulseras. En este momento se desvinculan las pulseras con el usuario, y caduca el link de acceso a cámaras.

**Salida.**

## Proceso de Ingreso y Salida





### 6.3. Diseño de locales.

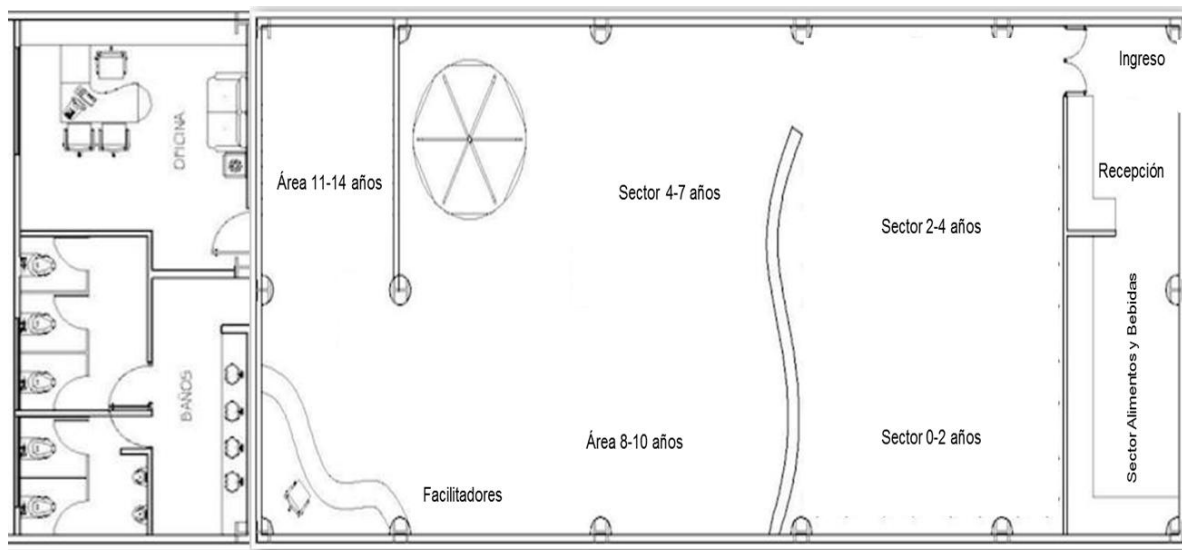
Los espacios se orientarán de acuerdo a la segmentación mencionada previamente (0-14 años), incluyendo un sector de recepción, snacks (para adultos) y áreas de juego.

Locales modernos con diseño simple y minimalista, priorizando la utilidad de las instalaciones en función de los diferentes sectores dedicados a cada grupo de edades.

Los espacios que se buscarán para locación deberán poseer al menos 450 m<sup>2</sup> para poder lograr una buena separación de las áreas de juego y que los facilitadores puedan desarrollar la tarea educativo-lúdica con suficiente dedicación.

Buscaremos una certificación o avales de Disney / Discovery Kids (o similar) y la SAP (Sociedad Argentina de Pediatría) tratando de que la disposición / decoración y accesorios del local puedan tener una temática.

El primer local será emplazado en el Shopping DOT BAIRES (Saavedra – CABA) en el marco de un acuerdo con la cadena SportClub de acuerdo al siguiente croquis (espacio 20x10m):



### 6.4. Modelo de franquicia

La expansión de Playground está pensada mediante nuevas sucursales propias y sucursales franquiciadas.

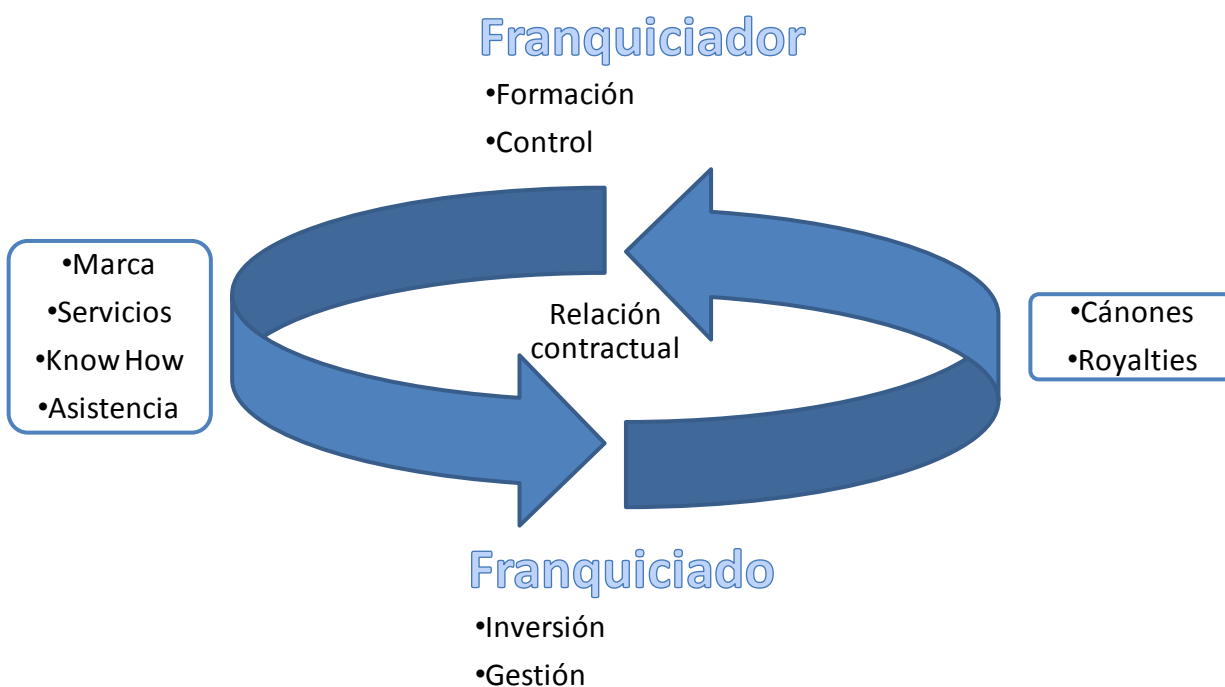
Nuestro modelo no es diferente del modelo tradicional de franquicias:

Playground como empresa matriz (franquiciador) desarrolla el modelo de negocio y crea y promociona la marca. Un individuo (el franquiciado) adquiere la licencia para hacer uso de los servicios de la marca, y el modelo de negocio. Deberá verse en cada caso la necesidad de exclusividad por zona geográfica de los franquiciados y de sucursales propias.

Desde el punto de vista operacional se deberá controlar desde la matriz todo lo referido a calidad del servicio prestado, usos de la marca y modificaciones al modelo de negocio creado para Playground.

## Modelo de Franquicias

PLAYGROUND



## 6.5. Características de los Servicios

Para evaluar los métodos de control de la calidad del servicio prestado, se tienen en cuenta los factores más preponderantes de las empresas de servicios. Si bien se trata de un servicio que se presta en espacios propios, no deben dejarse de lado los parámetros más frecuentes para evaluar las posibles complicación y así definir las mejoras posibles a los procesos operacionales que determinan la calidad en la prestación del servicio.

Los factores evaluados pueden verse más claramente en la siguiente tabla:

### Servicios – Caracaterísticas distintivas

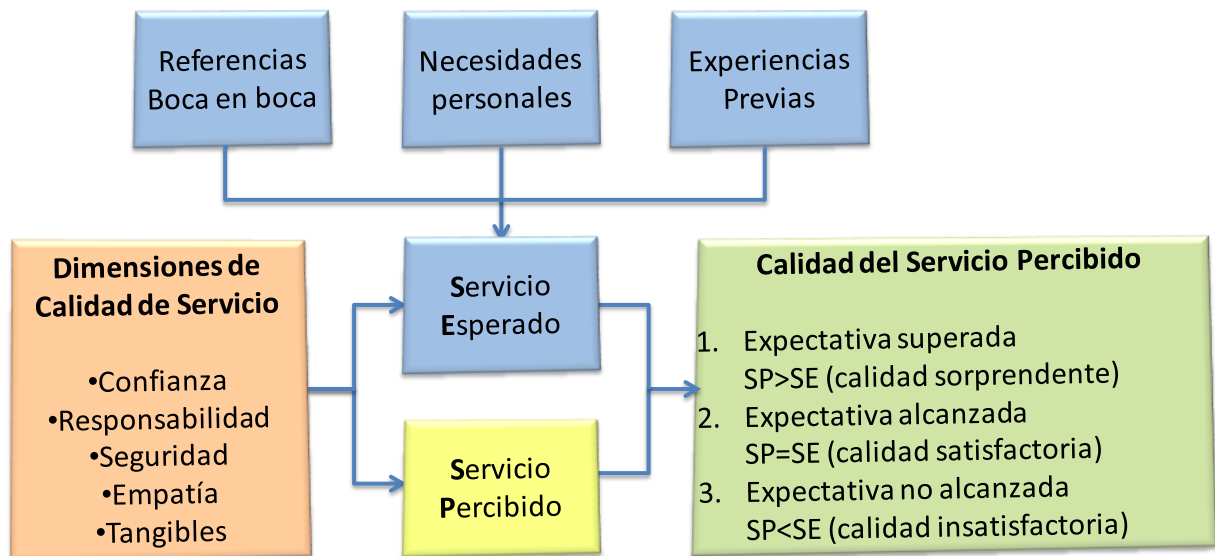


| Características        | Problema enfrentado                                     | Estrategia de gestión  |
|------------------------|---|--|
| <b>Intangibilidad</b>  | No puede ser exhibido, visto o palpado                  | Estimular influencia personal. Fuerte imagen corporativa, calidad del servicio.                      |
| <b>Heterogeneidad</b>  | Alta variabilidad en la calidad                         | Estandarización en la realización del servicio, control de calidad.                                  |
| <b>Inseparabilidad</b> | Producido y consumido al mismo tiempo                   | Calidad de la interacción es clave en la satisfacción del cliente.                                   |
| <b>Caducidad</b>       | No puede ser inventariado, alta rotación en la demanda. | Incremento de la demanda NO-pico, política de precio diferenciada, control de los tiempos de espera. |

## 6.6. Control de calidad del servicio

El control de la calidad del servicio prestado es clave para Playground. Para garantizar el cumplimiento de las metas y lograr alcanzar las expectativas de los clientes y usuarios, se prevé la implementación de encuestas de satisfacción de usuarios luego de cada visita. No se trata de un relevamiento extenso, por el contrario, el objetivo es relevar en cinco dimensiones la calidad de la experiencia.

## Diseño de Servicios: Control de Calidad **PLAYGROUND**



Los puntos a evaluar son:

- **Confianza:** ¿El personal facilitador transmite confianza en el desempeño de sus tareas?
- **Responsabilidad:** ¿Demostró el personal responsabilidad en sus funciones?
- **Seguridad:** ¿Se realizaron las actividades de manera segura?
- **Empatía:** ¿Se identificó el personal con sus necesidades?
- **Tangibles:** ¿Fue satisfactoria la calidad de los elementos usados en su visita?

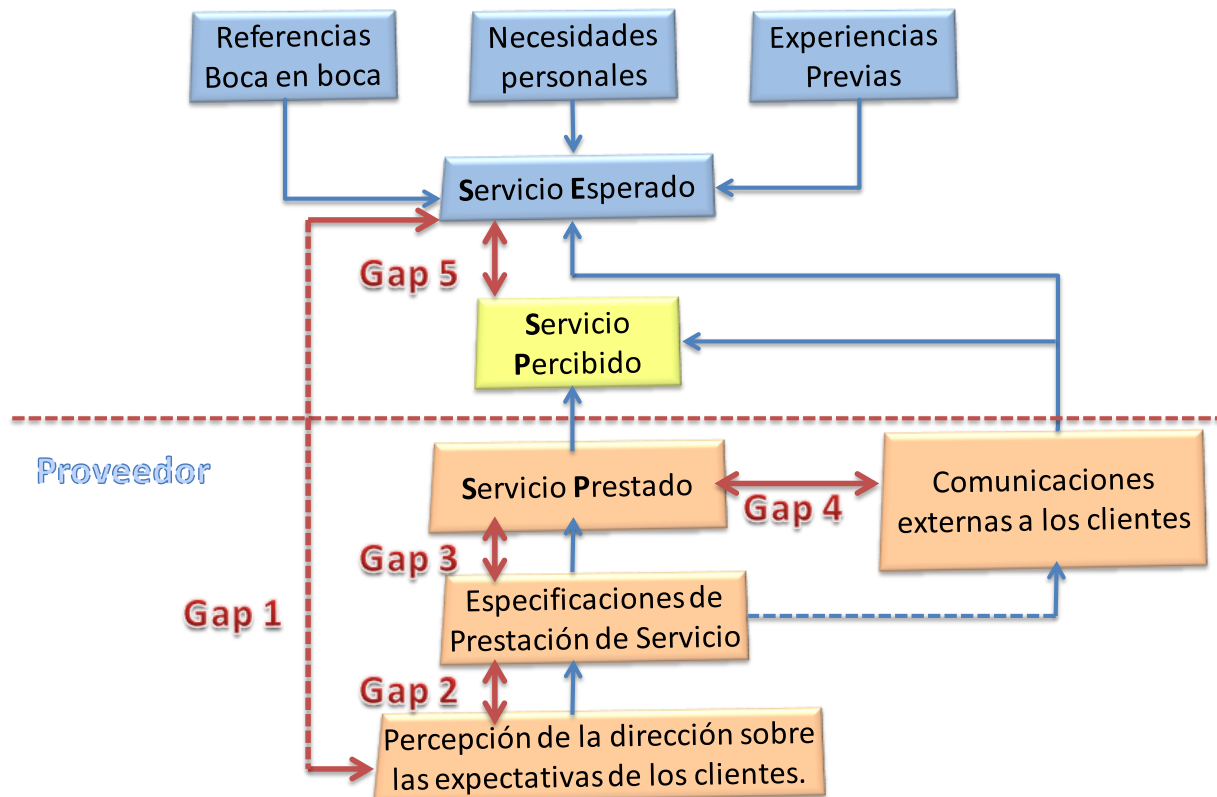
Se evalúan estos puntos y se compara la devolución de los clientes y usuarios para disponer acciones correctivas en caso de ser necesario y poder garantizar la uniformidad en la prestación del servicio y la repetición en la experiencia satisfactoria percibida a lo largo del tiempo.

### 6.6.1. Método de los cinco GAPS (Brechas)

Con este método se evalúan las posibles Brechas (Gaps) entre la calidad percibida y la calidad esperada. Las cinco posibles brechas se encuentran en estos puntos.

## Calidad del servicio – los 5 Gaps (brechas)

Cliente



- Entre la percepción de la dirección sobre las expectativas del cliente y las expectativas reales de los clientes.
  - Se deberá ajustar este parámetro cuando la dirección no interprete correctamente las expectativas y desvíe el foco de atención.
- Entre la percepción de la dirección sobre las expectativas del cliente y las especificaciones de calidad del servicio.
  - Se deberán ajustar las especificaciones en cuanto a calidad y prestaciones si se halla una brecha en este punto.
- Entre las especificaciones de calidad del servicio y servicio provisto.

- Se deberá medir la calidad del servicio prestado y ajustar las diferencias en la prestación, ya sea mediante capacitación, entrenamiento, perfeccionamiento y mejoras en los tangibles.
- Entre el servicio provisto y las comunicaciones a los clientes.
  - La existencia de esta brecha se corrige ajustando las comunicaciones en las campañas a los clientes, para no generar falsas expectativas respecto a la experiencia, ni ofrecer un servicio diferente al planificado.
- Entre la calidad percibida del servicio y la calidad esperada.
  - Para esto se deberán monitorear las expectativas y entender el fundamento de las mismas ya que esta brecha puede provenir de diferentes orígenes. En caso de tratarse de una baja en la calidad del servicio brindado, se ajustarán factores internos del servicio. Si por el contrario, la brecha es por las expectativas generadas por la publicidad, se ajustarán los puntos y métodos de comunicación.

### 6.6.2. Método P-chart

Un método aplicable para el control de calidad es el de medición mediante el uso de la herramienta P-Chart. Este tipo de cuadros o gráficos permite monitorear de manera sencilla la calidad del servicio prestado. Es de especial utilidad en servicios por el sistema de recolección de datos que emplea. En este método se deben registrar datos binarios sobre las variantes planteadas al inicio de este capítulo:

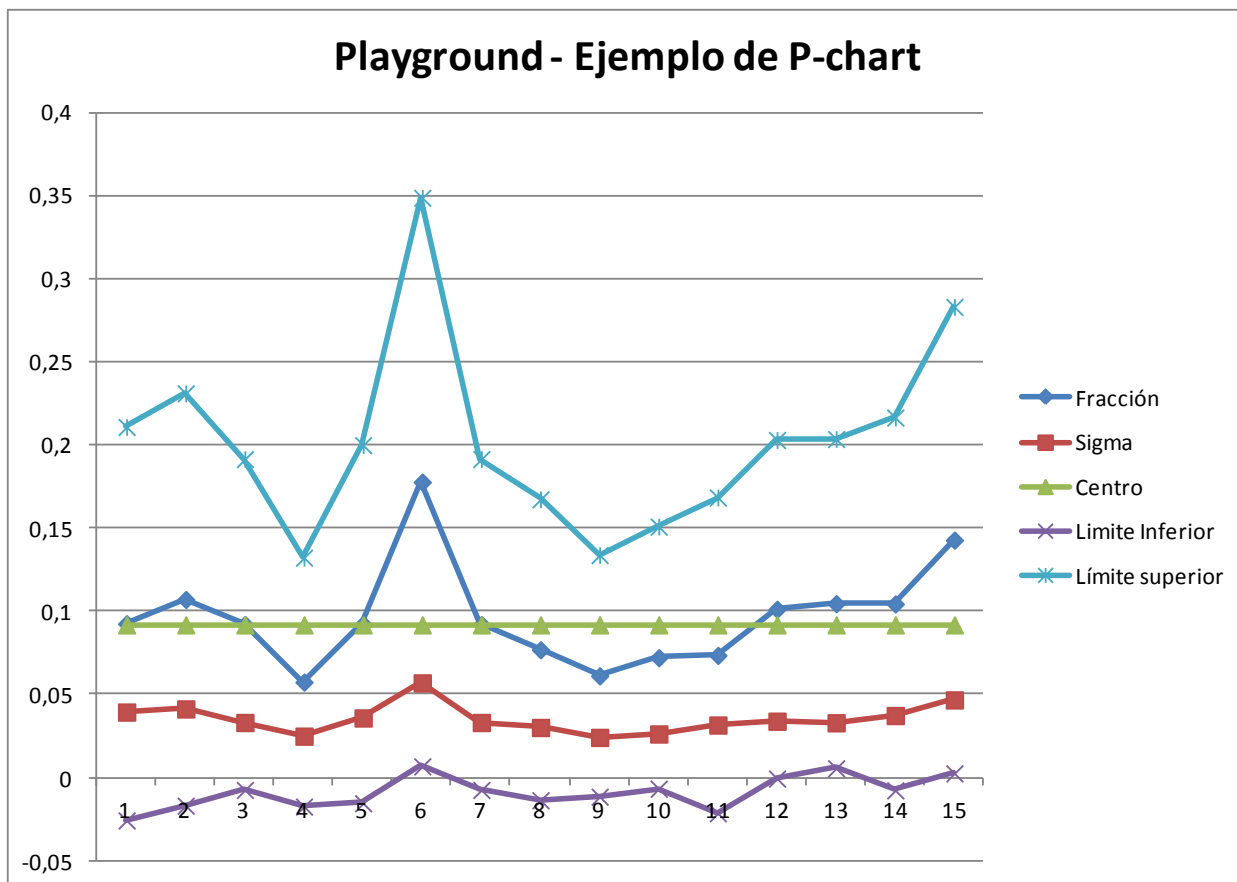
- Confianza: ¿El personal facilitador transmite confianza en el desempeño de sus tareas?
- Responsabilidad: ¿Demostró el personal responsabilidad en sus funciones?
- Seguridad: ¿Se realizaron las actividades de manera segura?
- Empatía: ¿Se identificó el personal con sus necesidades?
- Tangibles: ¿Fue satisfactoria la calidad de los elementos usados en su visita?

Para cada caso se recolectará la respuesta de los clientes y/o usuarios con respuestas Si o No solamente. Esta información luego es analizada para identificar desvíos en la calidad del servicio respecto a los datos de referencia históricos generados con las recolecciones de datos anteriores.

Ejemplo de recolección de datos y visualización de un gráfico para una de las dimensiones medidas.

| Día   | Muestra | No satisf | Fracción | Sigma | Centro | Limite Inferior | Límite superior |
|-------|---------|-----------|----------|-------|--------|-----------------|-----------------|
| 1     | 54      | 5         | 0,092593 | 0,04  | 0,092  | -0,03           | 0,21            |
| 2     | 56      | 6         | 0,107143 | 0,04  | 0,092  | -0,02           | 0,23            |
| 3     | 76      | 7         | 0,092105 | 0,03  | 0,092  | -0,01           | 0,19            |
| 4     | 87      | 5         | 0,057471 | 0,02  | 0,092  | -0,02           | 0,13            |
| 5     | 65      | 6         | 0,092308 | 0,04  | 0,092  | -0,02           | 0,20            |
| 6     | 45      | 8         | 0,177778 | 0,06  | 0,092  | 0,01            | 0,35            |
| 7     | 76      | 7         | 0,092105 | 0,03  | 0,092  | -0,01           | 0,19            |
| 8     | 78      | 6         | 0,076923 | 0,03  | 0,092  | -0,01           | 0,17            |
| 9     | 98      | 6         | 0,061224 | 0,02  | 0,092  | -0,01           | 0,13            |
| 10    | 97      | 7         | 0,072165 | 0,03  | 0,092  | -0,01           | 0,15            |
| 11    | 68      | 5         | 0,073529 | 0,03  | 0,092  | -0,02           | 0,17            |
| 12    | 79      | 8         | 0,101266 | 0,03  | 0,092  | 0,00            | 0,20            |
| 13    | 86      | 9         | 0,104651 | 0,03  | 0,092  | 0,01            | 0,20            |
| 14    | 67      | 7         | 0,104478 | 0,04  | 0,092  | -0,01           | 0,22            |
| 15    | 56      | 8         | 0,142857 | 0,05  | 0,092  | 0,00            | 0,28            |
| Total | 1088    | 100       | 0,091912 |       |        |                 |                 |

Una vez recolectados los datos y volcados a la tabla, se deben analizar para encontrar desvíos reiterados o tendencias desfavorables en la prestación del servicio.



## 6.7. Indicadores de Performance

Para medir el desempeño operativo de cada espacio Playground se fijan indicadores clave que deberán ser monitoreados por el Gerente de Operaciones.

- Ratio de Ocupación 1: Niño / Facilitador
- Ratio de Ocupación 2: Niño / hora de apertura.
- Ratio de Ocupación 3: Niño / metro cuadrado del espacio.
- Ratio de Uso: Ingreso / hora
- Ratio de Uso 2: Ingreso promedio por visita
- Tiempo de uso por visita
- Frecuencia de uso por cliente



## 7. PLAN ORGANIZACIONAL

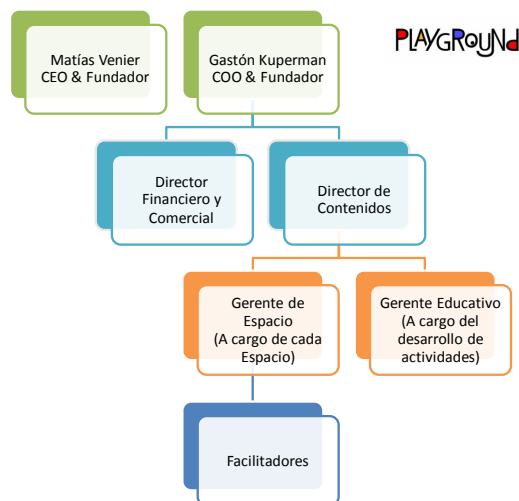
### 7.1. Forma legal.

La empresa se creará con la forma de S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada), porque es un tipo societario de mantenimiento más económico que una Sociedad Anónima, que sería la única otra alternativa aplicable. Además, su estructura administrativa formal se ajusta perfectamente a las necesidades de Management del proyecto, a través de la figura del socio gerente. Por el contrario la S.A. tiene una estructura administrativa y de sindicación mucho más compleja que no redundaría en provecho del proyecto. La restricción de la transmisibilidad de las cuotas partes no sería un inconveniente en la etapa inicial del emprendimiento ya que el involucramiento personal de los socios resulta deseable. Finalmente, la posibilidad que brinda la S.A. consistente en la enajenación de las acciones y la eventual cotización en el mercado de Valores, es irrelevante para el proyecto tal como fue concebido.

### 7.2. Organigrama

- Socios fundadores – Directores, Gerentes y Facilitadores, reportando según el organigrama inicial puntado debajo

Organigrama Inicial:



### 7.3. Equipo fundador

Matías Venier - Gaston Kuperman Fundadores

El paquete accionario de los socios se repartirá 50%-50% mediante un contrato de sociedad.

Director de Educación & Contenidos y Director Financiero desde el inicio

### 7.4. Definición de puestos y responsabilidades

Las definiciones de los puestos en la compañía se definieron tomando en cuenta el background de los integrantes del presente Plan de Negocios:

**Matías Venier** cuenta con una trayectoria de más de 10 años en la Gerencia General del Grupo Plaza (transporte automotor) y será designado el CEO de Playground. Las habilidades interpersonales de Matías y su extensa experiencia en el manejo de personal, convenios y conflictividad gremial son un activo para ocupar la posición.

**Gastón Kuperman** se ocupará del control operativo de la compañía y a él le reportarán las áreas Comerciales y de Contenidos (en principio), y se incorporarán luego más divisiones de acuerdo al crecimiento del negocio (Franquicias, Relaciones Institucionales, Marketing). Gastón posee buena visión estratégica y de los procesos para asegurar la operación del negocio y la sustentabilidad.

### 7.4.1. Desarrollo del capital humano

Playground establecerá un robusto plan de desarrollo y retención de talento ya que la identificación con el proyecto es clave para mantener una plantilla de gente estable durante los meses anteriores a la puesta en marcha y el período de start up (hasta el año 3).

Se planea una inducción presencial de dos semanas de duración seguidos de certificaciones y un plan de entrenamiento trimestral en relación a los acuerdos con las sociedades médicas y las cadenas de entretenimiento.

Todos los colaboradores de Playground deberán certificar al menos una vez cada año en normas de buenas prácticas de conducta ética, examen médico y de aptitud física.

El desarrollo de los talentos será realizado previa identificación de los mismos por los gerentes y discutidos en una reunión ad-hoc una vez al año a realizarse en el Q3 entre todo el mando directivo. No obstante podrán realizarse discusiones/promociones/evaluaciones fuera de ese espacio sí un Gerente, Director o el CEO identifica un potencial en algún colaborador.

En lo referido al talento se priorizará:

- Alineación del desarrollo individual con los objetivos del negocio.
- Metodología y aplicativo para construir planes de desarrollo y monitorear los avances.
- Metodologías de aprendizaje altamente eficaces: modelo 70, 20, 10, coaching, formación, auto-aprendizaje.
- Metodología para el seguimiento por parte de los líderes y empleados a los planes de desarrollo.

### 7.4.2. Facilitadores – Perfil deseado

El rol del Facilitador se construye trabajando en los propios Espacios, pero es necesario puntualizar algunos aspectos de su perfil personal que se consideran imprescindibles para el trabajo con los bebés y niños:

- Gusto y aptitudes para trabajar con niños pequeños, especialmente disponibilidad para comunicarse a través del cuerpo (mirada, gestos, mímica, voz, postura).
  - Aptitudes físicas para el trabajo en el piso (no tener impedimentos físicos ni emocionales que dificulten promover y acompañar el juego sensorio motor propio de estas edades).
  - Actitud de escucha y empatía hacia las necesidades de los bebés y de los adultos.
  - Actitud de respeto hacia la diferencia, tolerancia al ruido y al movimiento de los niños pequeños, a las diferencias culturales.
- 
- Disponibilidad para recibir información y formación del equipo técnico de Playground.
  - Capacidad para trabajar en equipo.
  - Sentido práctico y capacidad de organización de tareas.
  - Sensibilidad social y gusto por el trabajo comunitario, ser cuidadoso pero no temeroso.

El Facilitador, debe participar en todas las actividades del equipo de Playgorund previstas en el proyecto y realización o actualización del diagnóstico y se elabora el proyecto institucional, planificación y evaluación de actividades, y tareas.

### **7.4.3. Rol del facilitador**

El rol del Facilitador con bebés y sus familias, debe ser una oportunidad para brindar una atención de calidad, de tal modo que al concurrir, las mamás y papás sientan un apoyo insustituible para la cuidado y desarrollo de su hijo/a.

Con esto queremos resaltar la tarea del facilitador en cuanto al clima que debe generarse en el espacio: el cuidado del espacio, la presentación de los objetos, la calidez del recibimiento y el afecto demostrado hacia los niños.

Es importante tener la precaución de asegurar la higiene de los materiales a utilizar por los bebés y niños, así como controlar el estado de los mismos (que estén sanos, que no contengan piezas peligrosas que puedan llevarse a la boca como botones o chifles, que estén debidamente guardados e inventariados).

Se destacan tres momentos importantes dentro de la estadía de los niños en los espacios Playground, el rol del Facilitador en estos momentos es:

### **Instancia de Juego:**

La coordinación técnica de este espacio es responsabilidad del Facilitador.

El/la facilitador apoya y sostiene los juegos que va promoviendo la dirección, pudiendo atender la individualidad de cada díada o tríada, estimular la interacción entre ellos.

Debe contribuir en el armado y desarmado de la Sala, disponiendo los espacios y materiales acorde al objetivo de cada taller.

Su actitud no debe ser la de “ayudante”, por el contrario su rol activo promoverá el desarrollo y aprendizajes significativos en los bebes y sus referentes familiares, contribuirá en la promoción de autoestima y disfrute entre los participantes.

### **Instancia de Alimentación:**

El momento de la alimentación, es un espacio educativo tan relevante como los otros dos, es decir que no se debe transformar en una simple ingesta, sino por el contrario es una oportunidad para promover buenas prácticas de alimentación e higiene.

El Facilitador debe plantearse objetivos y actividades para cada grupo etéreo de niños/as e inculcar las posturas adecuadas y aprendizajes en el manejo de los utensilios de alimentación (vaso, cuchara, tenedor, servilletas), adecuados a las distintas edades de los niños/as.

Se debe brindar la posibilidad de que los niños y niñas puedan conocer y explorar la variabilidad de alimentos sólidos y líquidos adecuados para su edad.

### **Instancia de Reflexión**

Este momento es una oportunidad para introducir un espacio de separación entre los niños y sus referentes familiares, de tal modo de ir consolidando paulatinamente el proceso de autonomía.

Durante el momento de la reflexión, el/la facilitador implementará un espacio de actividades orientado a los niños y niñas.

A tales efectos, el facilitador puede disponer una alfombra o zona delimitada, en la cual dispone de juguetes y objetos que promueven actividades de manipulación y exploración, de lenguaje, de plástica, de música, de encastre, libros de cuentos, otros. Estas actividades deben planificarse en conjunto con la directora de contenidos, debiendo tomar como referencia el material provisto y las guías indicadas para cada grupo etario.

Es necesario prever un lugar para descansar e incluso dormir (colchoneta y manta) si los niños/as desean, cuidando de su higiene y temperatura de cada grupo.

#### **7.4.4. Personal Necesario.**

Dentro de la cuenta de personal se encuentra diferenciado todo el personal necesario para la operación de un espacio Playground:

- **Facilitadores:** Se considera un sueldo 20% superior al del fijado por el acuerdo de docentes privados para CABA. La cantidad de Facilitadores necesaria está determinada por la demanda, siendo menor en el inicio de operaciones, incrementándose gradualmente hasta llegar a 10 facilitadores hacia fines del primer año.
- **Administración y Recepción:** El sueldo de este sector está determinado por el sueldo fijado para el rubro comercial.
- **Gerente de Contenidos:** Supervisando el espacio y asistiendo a los facilitadores, su sueldo es 40% superior al de los facilitadores.
- **Gerente de Operaciones:** Responsable de la operación del espacio Playground, supervisando la operación, asistiendo al personal de administración.
- **Seguridad:** Se contempla el servicio de seguridad durante las horas de operación del espacio Playground de acuerdo a lo consultado con empresas del rubro.

|                           |           |                |
|---------------------------|-----------|----------------|
| Cantidad                  | de        |                |
| Facilitadores             |           | 10             |
| Total Facilitadores       | \$        | 178.983        |
| Administración            | y         |                |
| Recepción                 | \$        | 14.160         |
| Gerente de Contenidos     | \$        | 25.058         |
| Gerente de Operaciones    | \$        | 25.058         |
| Seguridad                 | \$        | 24.684         |
| <b>Total Sueldos y CS</b> | <b>\$</b> | <b>267.942</b> |

Para el cálculo del año 2 se toma en cuenta el mes de mayor utilización de recursos, más un incremento del 3%, contemplando además SAC.

## 8. VALUACIÓN Y RESULTADO

### 8.1. Cálculo de la tasa de descuento - WACC

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizaron los siguientes parámetros:

$$WACC = K_e \frac{E}{D + E} + (1 - t)K_d \frac{D}{D + E}$$

Ke Rendimiento equity  $Ke = R_f + B_e(R_m - R_f)$

Kd Rendimiento deuda  $K_d = R_f + B_d(R_m - R_f)$

#### WACC Playground

- rf 3% FED 30yrs yield
  - Se utiliza la tasa de los bonos federales de EEUU a treinta años tomándolo como libre de riesgo.
- rm 4% BCRA
  - Riesgo País según indicadores locales del BCRA.
- Be (Bloomberg.com – Marzo 2016)
  - Aquí el desafío consistía en buscar el Beta e de compañías similares tomando en cuenta que no hay compañía que cotice en bolsa similar a la propuesta de este plan de negocios. El racional de la decisión fue ponderar cinco compañías que pueden de alguna manera imitar el comportamiento de Playground: Inversiones inmobiliarias, Entretenimiento y comida/entretenimiento.



| Compañía                  | Beta        | D/E   | Bu              | Segmento   | Ponderacion |
|---------------------------|-------------|-------|-----------------|------------|-------------|
| IRSA                      | 1,94        | 52,18 | 0,05556         | Facilities | 0,2         |
| Cinemark                  | 0,93        | 1,582 | 0,458512        | Cine       | 0,2         |
| Netflix                   | 1,67        | 1,024 | 1,002642        | Home       | 0,2         |
| Disney                    | 1,36        | 0,479 | 1,037099        | Entert     | 0,2         |
| McD                       | 1,59        | 6,054 | 0,322182        | Food       | 0,2         |
| <b>Ponderado</b>          | <b>1,50</b> |       |                 |            |             |
| <b>Beta Desapalancado</b> |             |       | <b>0,575</b>    |            |             |
| <b>Beta Re apalancado</b> |             |       | <b>0,818221</b> |            |             |

- Kd B Hipotecario 40% (hipotecario.com.ar – Marzo 2016)
  - Se utiliza para el cálculo del rendimiento esperado de la deuda la tasa de préstamos a largo plazo del Banco Hipotecario.
- t (IIGG) 35%
- 1-t 65%
- Definiciones Equity 35% y Deuda 65%.
- Inversión inicial USD \$214.113.

|             |               |               |
|-------------|---------------|---------------|
| <b>Ke</b>   | <b>4%</b>     | <b>0,05</b>   |
| <b>Kd</b>   | <b>40%</b>    | <b>0,4</b>    |
| <b>WACC</b> | <b>18,22%</b> | <b>0,1822</b> |

## 8.2. Valor Actual Neto de la Inversión

Se demuestra en el cálculo de la valorización del proyecto para **un solo local** la factibilidad del proyecto inicial y de manera independiente de los planes de expansión. Las alternativas de crecimiento por franquicias o locales propios no son el eje de este estudio, no obstante ello, estos planes mejorarían aún más el resultado de este proyecto.

Para el cálculo del VAN se tomó el WACC como tasa de descuento de referencia, tomando el proyecto a diez años con un crecimiento (g) luego de los diez años del 1%.

El Valor Actual Neto del proyecto es de USD \$640.450

La Tasa Interna de Retorno resultante es del 49,9%

|                    |                       |
|--------------------|-----------------------|
| <b>WACC</b>        | <b>18,22%</b>         |
| <b>VAN</b>         | <b>US\$ 635.499</b>   |
| <b>TIR</b>         | <b>49,9%</b>          |
| <b>g</b>           | <b>1%</b>             |
| <b>Perpetuidad</b> | <b>US\$ 4.305.360</b> |

### 8.3. Resultado

El resultado de la proyección inicial, estimado para la primera etapa de lanzamiento de la marca y del servicio, está hecho para un local en el Shopping DOT. Se eligió este lugar por tratarse de un centro comercial moderno, que cuenta con gimnasio de una de las cadenas más importantes, salas de cine, patio de comida, y que su público usuario habitual encaja con el perfil de usuario deseado para este servicio.

Se calcula una inversión estimada inicial DE US\$ 121.266, que incluye: Alquiler y comisiones inmobiliarias, Infraestructura edilicia y equipamiento general y para cada sector, Equipamiento de IT y Seguridad, Sueldos y cargas sociales para el inicio del proyecto y desarrollo de los contenidos y organización y Marketing.

Adicionalmente se deberá disponer de USD \$92.847 para gastos operativos hasta lograr el break even, por lo tanto debemos considerar una inversión total inicial de USD \$214.113.

El crecimiento de demanda está calculado mensualmente de acuerdo a las campañas de Marketing planteadas. En los primeros meses se prevé una baja demanda con un incremento mensual del 10%, llegando a un 25% hacia finales del primer año donde se alcanzaría espera alcanzar una ocupación del 50%.

Para la estimación del año dos, se toma como punto base el resultado del último mes del primer año dando como resultado un 178% de crecimiento interanual entre el primer y segundo año.

A partir de este año, el crecimiento se estima en un 26% interanual hasta el año cinco, donde se espera alcanzar la plena ocupación

Para los años siguientes se estima un crecimiento en ventas del 3%.

Se contempla además un incremento en el costo de alquiler del 16% anual.

El mobiliario inicial para el proyecto se amortiza en cinco años y debe ser re comprado luego de ese período por el desgaste producto del uso. Esto está estimado en el cálculo del resultado y luego del año 10 prorrateado la inversión en este concepto.

La misma presunción se realizó para los bienes de uso (ejemplo: cunas, pisos de gomas, juegos, tablets, etc.) Que no tienen un valor de liquidación y serán renovados cada cinco años según el presente plan de negocios, aunque se contemplo dentro de los gastos corrientes de equipamiento, la renovación parcial de estos elementos por desgaste de uso.

## 8.3.1. Cuadro de resultados diferencial

|                               | Inicial    | Año 1       | Año 2       | Año 3       | Año 4       | Año 5        | Año 6        | Año 7        | Año 8        | Año 9        | Año 10       | Terminal     |
|-------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingreso                       |            | \$ 227.001  | \$ 630.608  | \$ 794.567  | \$ 993.208  | \$ 1.211.714 | \$ 1.429.822 | \$ 1.601.401 | \$ 1.681.471 | \$ 1.765.545 | \$ 1.853.822 | \$ 1.853.822 |
| <b>Total Fijos</b>            | \$ -40.000 | \$ -256.000 | \$ -291.200 | \$ -331.588 | \$ -377.956 | \$ -431.220  | \$ -482.967  | \$ -540.923  | \$ -605.834  | \$ -678.534  | \$ -759.958  | \$ -759.958  |
| <b>Total IT</b>               | \$ -6.667  | \$ -9.600   | \$ -9.888   | \$ -10.185  | \$ -10.490  | \$ -10.805   | \$ -11.129   | \$ -11.463   | \$ -11.807   | \$ -12.161   | \$ -12.526   | \$ -12.526   |
| Insumos Generales             | \$ -20.000 |             |             |             |             |              | \$ -30.000   |              |              |              |              | \$ -6.000    |
| Muebles                       | \$ -16.667 |             |             |             |             |              | \$ -25.000   |              |              |              |              | \$ -5.000    |
| Equipamiento                  | \$ -6.667  |             |             |             |             |              | \$ -10.000   |              |              |              |              | \$ -2.000    |
| <b>Total Insumos y Equip.</b> | \$ -43.333 | \$ -12.000  | \$ -12.360  | \$ -12.731  | \$ -13.113  | \$ -13.506   | \$ -13.911   | \$ -14.329   | \$ -14.758   | \$ -15.201   | \$ -15.657   | \$ -15.657   |
| <b>Total Sueldos y CS</b>     | \$ -11.932 | \$ -141.540 | \$ -237.255 | \$ -244.373 | \$ -251.704 | \$ -259.255  | \$ -267.033  | \$ -275.044  | \$ -283.295  | \$ -291.794  | \$ -300.548  | \$ -300.548  |
| <b>Marketing</b>              | \$ -33.333 | \$ -40.000  | \$ -36.000  | \$ -32.400  | \$ -29.160  | \$ -26.244   | \$ -30.968   | \$ -34.684   | \$ -36.418   | \$ -38.239   | \$ -40.151   | \$ -40.151   |
| Amortizaciones                |            | \$ -4.667   | \$ -4.667   | \$ -4.667   | \$ -4.667   | \$ -4.667    | \$ -7.000    | \$ -7.000    | \$ -7.000    | \$ -7.000    | \$ -7.000    | \$ -7.000    |
| <b>Resultado Bruto</b>        |            | #####       | \$ 39.239   | \$ 158.624  | \$ 306.118  | \$ 466.017   | \$ 551.815   | \$ 717.959   | \$ 722.359   | \$ 722.616   | \$ 717.982   | \$ 704.982   |
| Impuestos                     |            | \$ 123.715  | \$ -13.734  | \$ -55.518  | \$ -107.141 | \$ -163.106  | \$ -193.135  | \$ -251.286  | \$ -252.826  | \$ -252.916  | \$ -251.294  | \$ -251.294  |
| <b>NOPLAT</b>                 |            | #####       | \$ 25.505   | \$ 103.105  | \$ 198.977  | \$ 302.911   | \$ 358.680   | \$ 466.673   | \$ 469.533   | \$ 469.700   | \$ 466.689   | \$ 453.689   |
| Amortizaciones                |            | \$ 4.667    | \$ 4.667    | \$ 4.667    | \$ 4.667    | \$ 4.667     | \$ 7.000     | \$ 7.000     | \$ 7.000     | \$ 7.000     | \$ 7.000     | \$ 7.000     |
| Inversiones en NOF            | \$ -65.266 |             |             |             |             |              | \$ -81.582   |              |              |              |              | \$ -16.316   |
| Inversiones Act Fijo          | \$ -23.333 |             |             |             |             |              | \$ -30.333   |              |              |              |              | \$ -6.067    |
| <b>FCF</b>                    | \$ -88.599 | #####       | \$ 30.172   | \$ 107.772  | \$ 203.644  | \$ 307.578   | \$ 253.764   | \$ 473.673   | \$ 476.533   | \$ 476.700   | \$ 473.689   | \$ 438.306   |

Nota: se incluye el mismo cuadro en el anexo en mayor tamaño para mejor visualización

Ver: Figura 9.7-1

## 8.4. Resultado alternativo

### 8.4.1. Cálculo de la tasa de descuento alternativa WACC2

Se siguen los mismos pasos expresados en el punto 8.1. para el cálculo de la tasa de descuento, utilizando en esta oportunidad un Beta de referencia diferente.

Para este nuevo Beta se tienen en cuenta otras empresas que puede resultar interesantes para el cálculo y la estimación del riesgo de Playground.

Al igual en que el primer caso, se utiliza el Beta de cada empresa, se lo des apalanca teniendo en cuenta su ratio d/e y luego se apalanca nuevamente este beta ponderado representativo.

| Compañía                  | Beta        | D/E   | Bu              |
|---------------------------|-------------|-------|-----------------|
| IYH                       | 1,94        | 52,18 | 0,05556         |
| XLV                       | 0,83        | 60    | 0,02075         |
| Disney                    | 0,82        | 60    | 0,0205          |
| McD                       | 1,36        | 0,479 | 1,037099        |
| CVS                       | 1,59        | 6,054 | 0,322182        |
| McD                       | 0,96        | 76    | 0,019048        |
| <b>Ponderado</b>          | <b>1,25</b> |       |                 |
| <b>Beta Desapalancado</b> |             |       | <b>0,246</b>    |
| <b>Beta Re apalancado</b> |             |       | <b>0,348171</b> |

### 8.4.2. Calculo del WACC alternativo.

Con este nuevo Beta se calcula ahora el nuevo WACC<sup>2</sup>

|             |               |               |
|-------------|---------------|---------------|
| <b>Ke</b>   | <b>3%</b>     | <b>0,05</b>   |
| <b>Kd</b>   | <b>40%</b>    | <b>0,4</b>    |
| <b>WACC</b> | <b>18,01%</b> | <b>0,1801</b> |

### 8.4.3. Calculo del VAN alternativo.

Con el nuevo WACC<sup>2</sup> se vuelve a calcular el VAN para este proyecto.

|                    |                       |
|--------------------|-----------------------|
| <b>WACC</b>        | <b>18,01%</b>         |
| <b>VAN</b>         | <b>US\$ 662.379</b>   |
| <b>TIR</b>         | <b>49,9%</b>          |
| <b>g</b>           | <b>1%</b>             |
| <b>Perpetuidad</b> | <b>US\$ 4.359.090</b> |

## 8.5. Inversión inicial.

La inversión inicial necesaria es de USD \$121.266. Además se debe tener en cuenta que durante el primer año no se logra el break even por lo que la necesidad de fondos adicional para este período es de USD \$92.847, por lo tanto debemos considerar una inversión total inicial de USD \$214.113.

### 8.5.1. Gastos administrativos

Se presupuestaron USD \$30.000 para gastos administrativos, los que se reparten entre comisión de alquiler, gastos de representación legal y gastos contables.

### 8.5.2. Gastos en Regalías

Está contemplado dentro de los gastos iniciales, el pago de las regalías a las cadenas de entretenimiento por los derechos de uso de personajes e imágenes por un total de USD \$10.000.

### 8.5.3. Gastos de desarrollo IT

En este concepto se agrupan los gastos iniciales del desarrollo del sitio web ([www.playground.com.ar](http://www.playground.com.ar)), sistema de registro online y en locales de clientes, y monitoreo de ID Tags en los locales.

El gasto presupuestado es de USD \$ 6.600.

#### 8.5.4. Equipamiento inicial

Se contempla el equipamiento para la etapa inicial dentro de la inversión inicial necesaria. Para calcular el monto necesario para esta cuenta se tienen en cuenta los precios actuales de los elementos necesarios para el equipamiento de un espacio Playground.

| Grupo   | Equipamiento                | Cantidad | P Unitario   | P Total              |
|---------|-----------------------------|----------|--------------|----------------------|
| 0 a 1   | Practicuna                  | 4        | \$ 2.200,00  | \$ 8.800,00          |
| 0 a 1   | Mini Gimnasio               | 4        | \$ 800,00    | \$ 3.200,00          |
| 0 a 1   | cambiadores bebe            | 4        | \$ 800,00    | \$ 3.200,00          |
| 0 a 1   | Juegos acorde tipo sonidos  | 10       | \$ 1.000,00  | \$ 10.000,00         |
| 2 y 3   | Cama                        | 3        | \$ 1.800,00  | \$ 5.400,00          |
| 2 y 3   | piso goma eva               | 300      | \$ 200,00    | \$ 60.000,00         |
| 2 y 3   | cambiadores                 | 5        | \$ 800,00    | \$ 4.000,00          |
| 2 y 3   | autos-munecas               | 30       | \$ 700,00    | \$ 21.000,00         |
| 4 a 6   | casas para armar            | 20       | \$ 800,00    | \$ 16.000,00         |
| 4 a 6   | mesitas y silas             | 30       | \$ 1.500,00  | \$ 45.000,00         |
| 4 a 6   | rastri-dakis-encastres      | 30       | \$ 800,00    | \$ 24.000,00         |
| 4 a 6   | lapices marcadores pinceles | 25       | \$ 300,00    | \$ 7.500,00          |
| 4 a 6   | Pizarron y elementos        | 10       | \$ 500,00    | \$ 5.000,00          |
| 7 a 10  | instrumentos musicales      | 10       | \$ 500,00    | \$ 5.000,00          |
| 7 a 10  | Tablets Educacional         | 6        | \$ 4.000,00  | \$ 24.000,00         |
| 7 a 10  | lapices marcadores pinceles | 15       | \$ 300,00    | \$ 4.500,00          |
| 11 a 14 | PlayStation                 | 4        | \$ 12.000,00 | \$ 48.000,00         |
|         | <b>Total</b>                |          |              | <b>\$ 294.600,00</b> |
|         | <b>Total en USD</b>         |          |              | <b>\$ 19.640,00</b>  |

Se prevé la renovación de este equipamiento periódicamente dentro del presupuesto anual en la cuenta de equipamiento.

Además se contempló el equipamiento necesario para la instalación de los mecanismos de seguridad y control de ingreso y egreso.

| Equipamiento        | Cantidad | P Unitario   | P Total              |
|---------------------|----------|--------------|----------------------|
| wifi                | 2        | \$ 15.000,00 | \$ 30.000,00         |
| TAGS                | 2500     | \$ 20,00     | \$ 50.000,00         |
| LECTORES            | 2        | \$ 10.000,00 | \$ 20.000,00         |
| <b>Total</b>        |          |              | <b>\$ 100.000,00</b> |
| <b>Total en USD</b> |          |              | <b>\$ 6.666,67</b>   |

Adicionalmente se presupuestó un gasto inicial de USD \$16.600 para mobiliarios, escritorios y demás muebles necesarios según el layout planteado para el proyecto.



## 9. ANEXOS

### 9.1. Referencias

#### 9.1.1. Links Industria

<http://notas.taccone.com.ar/centros-de-entretenimientos/>

<http://www.aapa.com.ar/>

#### 9.1.2. Links contexto local

[www.laisladelSol.net](http://www.laisladelSol.net)

[www.aloscanios.com.ar](http://www.aloscanios.com.ar)

<http://www.lawebdecasimiro.com>

#### 9.1.3. Links Contexto Internacional

[www.peekaboo-cafe.com](http://www.peekaboo-cafe.com)

#### 9.1.4. Links Iniciativas similares

<http://www.helpways.com/>

<http://www.lanacion.com.ar/1821160-arreqlavidas-empresas-que-solucionan-todo>

<https://www.masterconsultas.com.ar/pdfs/ConciergeServices.pdf>

### 9.1.5. Links Contexto Local y Alternativas

[www.laisladelsol.net](http://www.laisladelsol.net)

[www.aloscanios.com.ar](http://www.aloscanios.com.ar)

<http://www.lawebdecasimiro.com>

### 9.1.6. Links Contexto Internacional

[www.peekaboo-cafe.com](http://www.peekaboo-cafe.com)

### 9.1.7. Links de iniciativas con conceptos similares

<http://www.helpways.com/>

<http://www.lanacion.com.ar/1821160-arreqlavidas-empresas-que-solucionan-todo>

<https://www.masterconsultas.com.ar/pdfs/ConciergeServices.pdf>

## 9.2. Análisis de competidores

Cuadro de valuación de competidores en seis dimensiones.

| Indicadores           | PlayGround | Guarderías | Educación Formal | Niñera | Colonia de Vacaciones | Club |
|-----------------------|------------|------------|------------------|--------|-----------------------|------|
| Precio                | 4          | 3          | 4                | 5      | 5                     | 3    |
| Seguridad             | 5          | 4          | 4                | 1      | 2                     | 2    |
| Confianza             | 3          | 5          | 5                | 1      | 2                     | 2    |
| Partners              | 5          | 1          | 1                | 1      | 2                     | 2    |
| Servicio a los padres | 5          | 3          | 3                | 5      | 1                     | 2    |
| Usuario Final         | 4          | 3          | 3                | 2      | 3                     | 5    |

Figura 9.2-1

### 9.3. Análisis de competidores - Gráfico

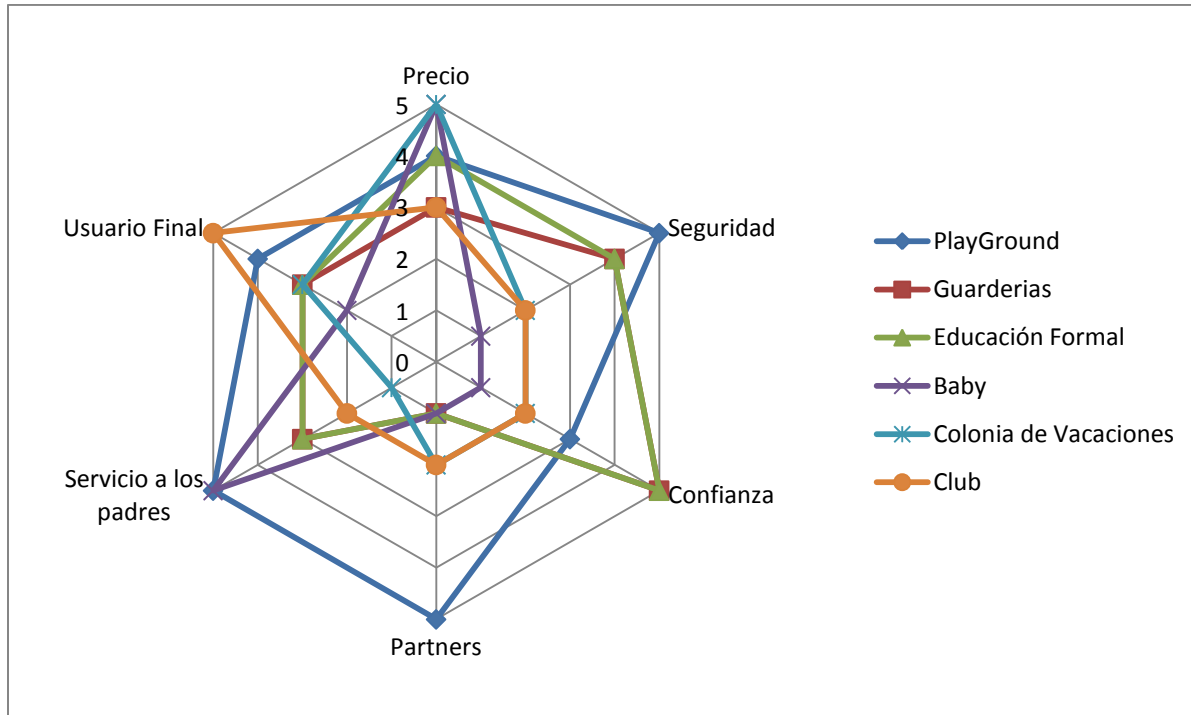
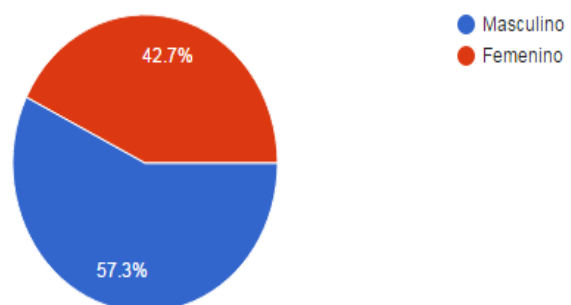


Figura 9.3-1

## 9.4. Gráficos encuesta exploratoria.

Genero (164 respuestas)



Edad (164 respuestas)

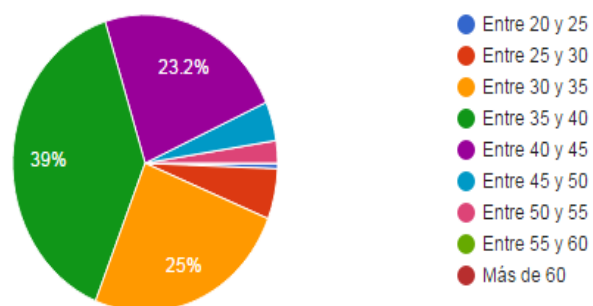


Figura 9.4-1

## ¿Cuántos hijos tenés? (148 respuestas)

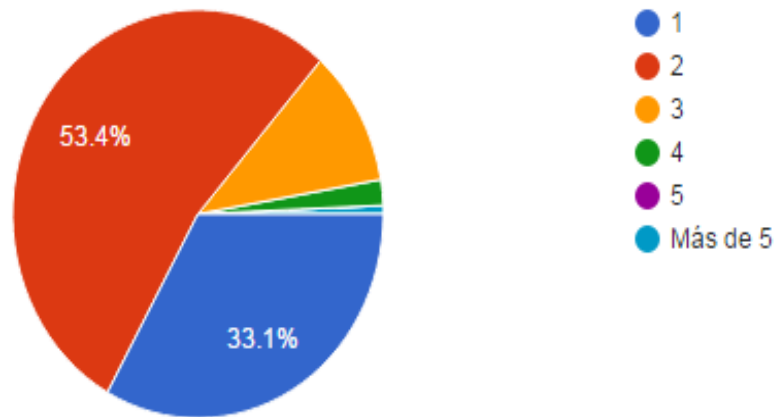


Figura 9.4-2

## ¿Que edade/s tiene/n? (258 respuestas)

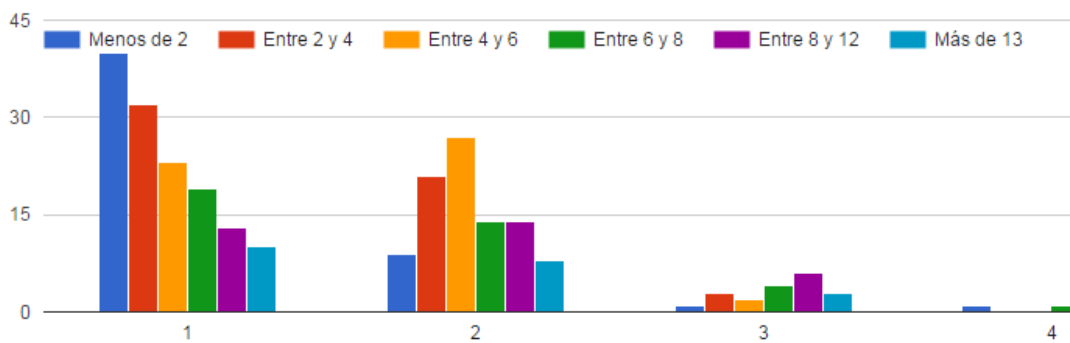


Figura 9.4-3

¿Asisten tus hijos a escuela pública? (137 respuestas)

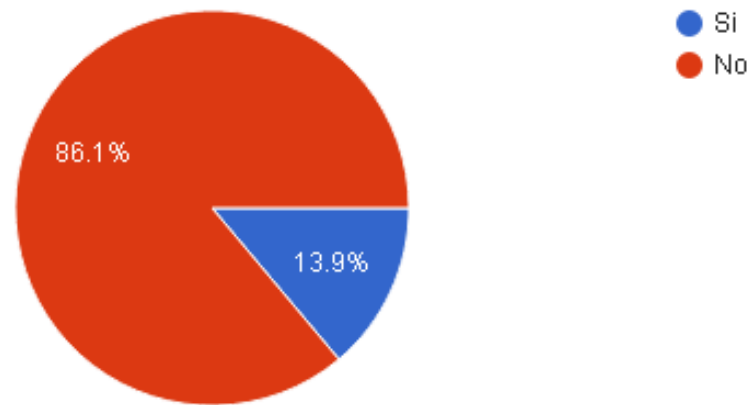


Figura 9.4-4

¿Tenes empleada doméstica? (137 respuestas)

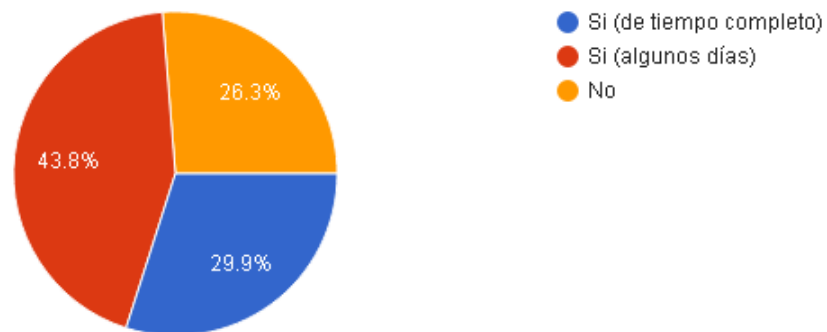


Figura 9.4-5

¿Que sistema de salud tenes? (137 respuestas)

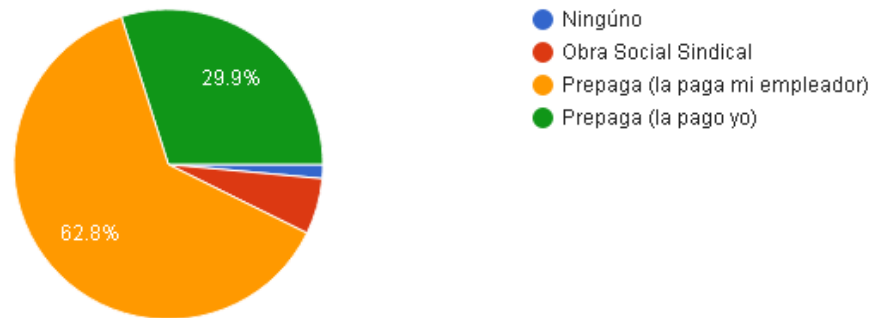


Figura 9.4-6

¿Que modelo es? (137 respuestas)

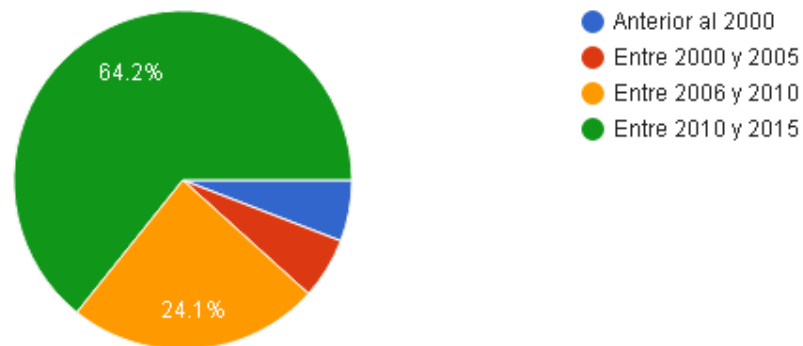


Figura 9.4-7

Contrato frecuentemente una niñera para que cuide a mis hijos. (137 respuestas)

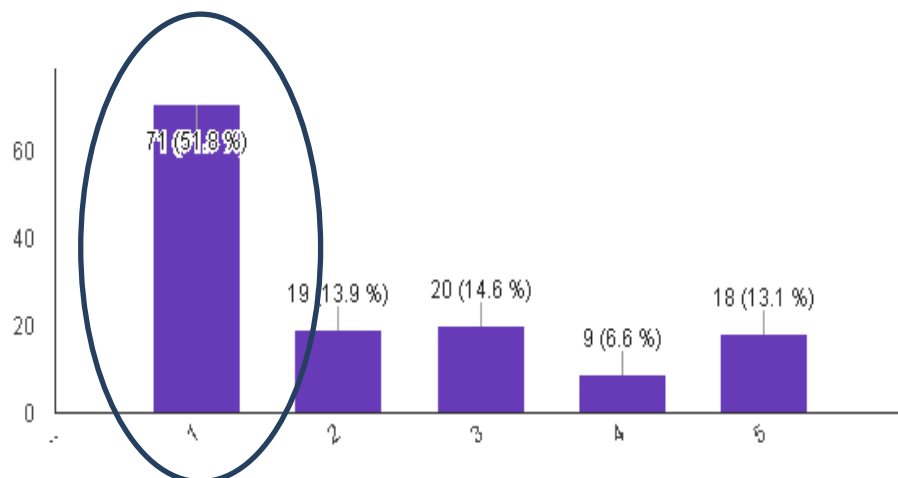


Figura 9.4-8

Voy tranquilo a un restaurante si sé que alguien profesional cuida a mis hijos y les ofrece actividades para hacer.

(137 respuestas)

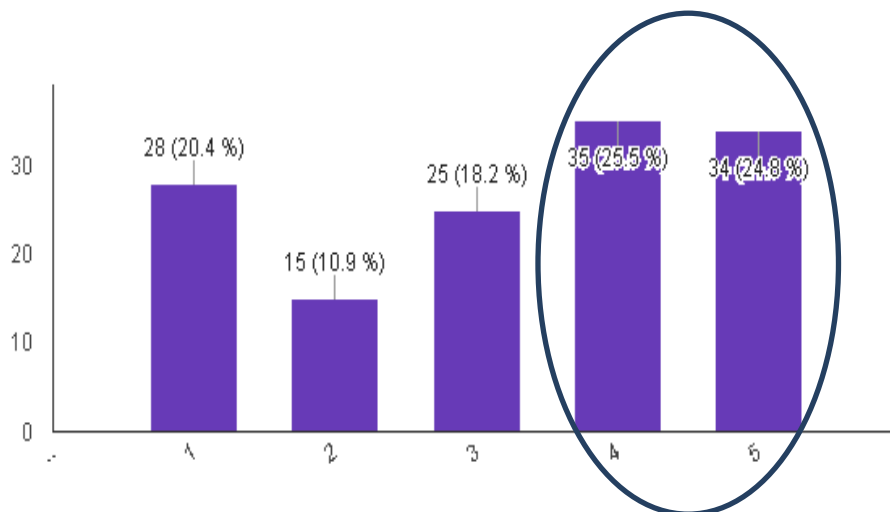


Figura 9.4-9



Hay actividades que ya no puedo hacer desde que tengo hijos. (137 respuestas)

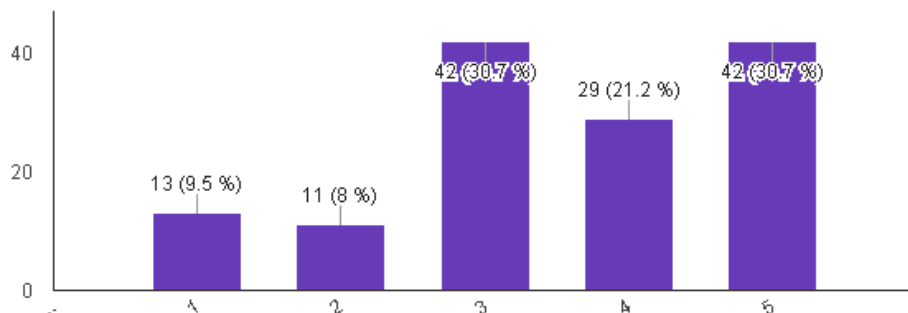


Figura 9.4-10

Pagaría por volver a tener algo de tiempo para mí. (137 respuestas)

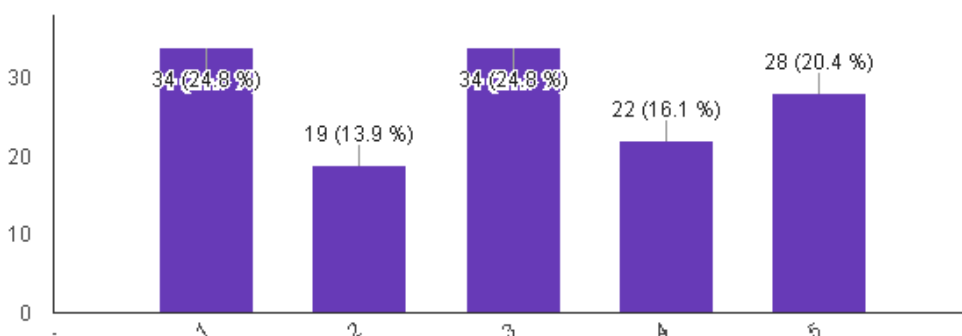


Figura 9.4-11

## Dejaría a mis hijos al cuidado de un profesional para poder hacer actividades de mi interés.

(137 respuestas)

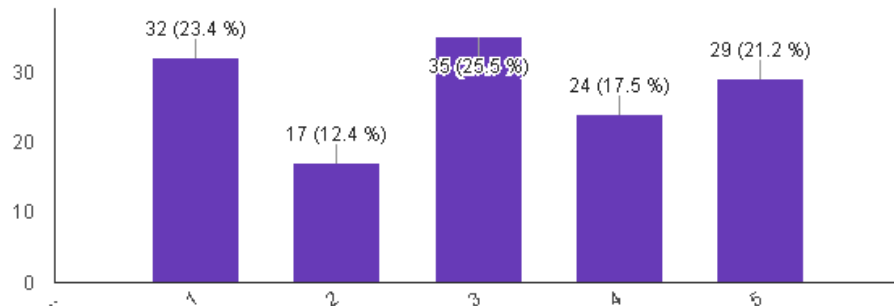


Figura 9.4-12

## 9.5. Cuadros Censo 2010

Cuadro P12-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población en viviendas particulares por tipo de cobertura de salud, según sexo y grupo de edad. Año 2010

| Sexo y grupo de edad | Población en viviendas particulares | Tipo de cobertura de salud |                                 |  |                                       | No tiene obra social, prepaga o plan estatal |
|----------------------|-------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|--|---------------------------------------|--|
|                      |                                     | Obra Social (¹)            | Prepaga a través de obra social | Prepaga sólo por contratación voluntaria | Programas y planes estatales de salud |  |
| <b>Total</b>         | <b>2.830.816</b>                    | <b>1.264.720</b>           | <b>615.487</b>                  | <b>410.278</b>                           | <b>40.269</b>                         | <b>500.062</b>                               |
| 0-4                  | 164.856                             | 55.670                     | 43.029                          | 22.255                                   | 3.046                                 | 40.856                                       |
| 5-9                  | 155.135                             | 58.150                     | 38.472                          | 20.249                                   | 3.050                                 | 35.214                                       |
| 10-14                | 148.648                             | 59.662                     | 31.484                          | 18.432                                   | 3.535                                 | 35.535                                       |
| 15-19                | 165.432                             | 67.101                     | 31.243                          | 21.215                                   | 3.679                                 | 42.194                                       |
| 20-24                | 223.881                             | 85.890                     | 44.673                          | 27.998                                   | 3.373                                 | 61.947                                       |
| 25-29                | 242.588                             | 90.691                     | 60.117                          | 30.967                                   | 2.760                                 | 58.053                                       |
| 30-34                | 244.349                             | 92.401                     | 70.815                          | 31.822                                   | 2.556                                 | 46.755                                       |
| 35-39                | 211.695                             | 79.713                     | 61.103                          | 29.695                                   | 2.460                                 | 38.724                                       |
| 40-44                | 177.097                             | 69.991                     | 46.894                          | 25.812                                   | 2.303                                 | 32.097                                       |
| 45-49                | 168.100                             | 71.138                     | 40.220                          | 25.540                                   | 2.860                                 | 28.342                                       |
| 50-54                | 167.861                             | 72.954                     | 37.841                          | 26.867                                   | 2.710                                 | 27.489                                       |
| 55-59                | 156.542                             | 68.234                     | 34.219                          | 27.882                                   | 2.553                                 | 23.654                                       |
| 60-64                | 151.864                             | 77.499                     | 26.968                          | 29.164                                   | 1.995                                 | 16.238                                       |
| 65-69                | 124.732                             | 77.878                     | 16.457                          | 22.994                                   | 904                                   | 6.499  |
| 70-74                | 103.717                             | 72.179                     | 10.959                          | 17.062                                   | 723                                   | 2.794  |
| 75-79                | 90.077                              | 65.646                     | 8.881                           | 13.064                                   | 823                                   | 1.663  |
| 80 y más             | 134.242                             | 99.923                     | 12.112                          | 19.260                                   | 939                                   | 2.008  |
| <b>Varones</b>       | <b>1.304.115</b>                    | <b>561.328</b>             | <b>289.711</b>                  | <b>186.453</b>                           | <b>17.826</b>                         | <b>248.797</b>                               |
| 0-4                  | 84.013                              | 28.042                     | 22.082                          | 11.298                                   | 1.661                                 | 20.930                                       |
| 5-9                  | 78.761                              | 29.529                     | 19.530                          | 10.186                                   | 1.450                                 | 18.066                                       |
| 10-14                | 75.763                              | 30.381                     | 16.265                          | 9.200                                    | 1.848                                 | 18.069                                       |
| 15-19                | 82.158                              | 33.447                     | 15.351                          | 10.801                                   | 1.785                                 | 20.774                                       |
| 20-24                | 109.521                             | 42.356                     | 21.929                          | 13.061                                   | 1.516                                 | 30.659                                       |
| 25-29                | 118.182                             | 46.003                     | 27.545                          | 13.970                                   | 1.199                                 | 29.465                                       |
| 30-34                | 117.216                             | 45.327                     | 32.547                          | 14.548                                   | 1.102                                 | 23.692                                       |
| 35-39                | 101.823                             | 38.616                     | 28.937                          | 14.003                                   | 1.080                                 | 19.187                                       |
| 40-44                | 82.930                              | 32.903                     | 21.420                          | 12.013                                   | 828                                   | 15.766                                       |
| 45-49                | 78.894                              | 33.068                     | 19.346                          | 11.703                                   | 1.018                                 | 13.759                                       |
| 50-54                | 74.970                              | 32.244                     | 17.154                          | 12.199                                   | 1.073                                 | 12.300                                       |
| 55-59                | 69.170                              | 29.821                     | 15.217                          | 12.191                                   | 954                                   | 10.987                                       |
| 60-64                | 64.133                              | 27.937                     | 13.007                          | 13.072                                   | 1.069                                 | 9.048  |
| 65-69                | 52.333                              | 30.682                     | 7.655                           | 9.834                                    | 431                                   | 3.731  |
| 70-74                | 40.432                              | 27.454                     | 4.401                           | 7.055                                    | 285                                   | 1.237  |
| 75-79                | 32.957                              | 23.833                     | 3.265                           | 4.968                                    | 236                                   | 655  |
| 80 y más             | 40.859                              | 29.685                     | 4.060                           | 6.351                                    | 291                                   | 472  |
| <b>Mujeres</b>       | <b>1.526.701</b>                    | <b>703.392</b>             | <b>325.776</b>                  | <b>223.825</b>                           | <b>22.443</b>                         | <b>251.265</b>                               |
| 0-4                  | 80.843                              | 27.628                     | 20.947                          | 10.957                                   | 1.385                                 | 19.926                                       |
| 5-9                  | 76.374                              | 28.621                     | 18.942                          | 10.063                                   | 1.600                                 | 17.148                                       |
| 10-14                | 72.885                              | 29.281                     | 15.219                          | 9.232                                    | 1.687                                 | 17.466                                       |
| 15-19                | 83.274                              | 33.654                     | 15.892                          | 10.414                                   | 1.894                                 | 21.420                                       |
| 20-24                | 114.360                             | 43.534                     | 22.744                          | 14.937                                   | 1.857                                 | 31.288                                       |
| 25-29                | 124.406                             | 44.688                     | 32.572                          | 16.997                                   | 1.561                                 | 28.588                                       |
| 30-34                | 127.133                             | 47.074                     | 38.268                          | 17.274                                   | 1.454                                 | 23.063                                       |
| 35-39                | 109.872                             | 41.097                     | 32.166                          | 15.692                                   | 1.380                                 | 19.537                                       |
| 40-44                | 94.167                              | 37.088                     | 25.474                          | 13.799                                   | 1.475                                 | 16.331                                       |
| 45-49                | 89.206                              | 38.070                     | 20.874                          | 13.837                                   | 1.842                                 | 14.583                                       |
| 50-54                | 92.891                              | 40.710                     | 20.687                          | 14.668                                   | 1.637                                 | 15.189                                       |
| 55-59                | 87.372                              | 38.413                     | 19.002                          | 15.691                                   | 1.599                                 | 12.667                                       |
| 60-64                | 87.731                              | 49.562                     | 13.961                          | 16.092                                   | 926                                   | 7.190  |
| 65-69                | 72.399                              | 47.196                     | 8.802                           | 13.160                                   | 473                                   | 2.768  |
| 70-74                | 63.285                              | 44.725                     | 6.558                           | 10.007                                   | 438                                   | 1.557  |
| 75-79                | 57.120                              | 41.813                     | 5.616                           | 8.096                                    | 587                                   | 1.008  |
| 80 y más             | 93.383                              | 70.238                     | 8.052                           | 12.909                                   | 648                                   | 1.536  |

(¹) Incluye PAMI.

**Nota:** se incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Los datos que aquí se publican surgen del cuestionario ampliado, que se aplicó a una parte de la población. Los valores obtenidos son estimaciones de una muestra y por tanto contemplan el llamado "error muestral".

Para que los usuarios puedan evaluar la precisión de cada una de estas estimaciones se presenta en el Anexo Metodológico una Tabla de Errores Muestrales, junto a ejemplos de cómo debe ser utilizada.

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Figura 9.5-1

Cuadro P8-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población de 3 años y más en viviendas particulares por utilización de computadora, según sexo y edad. Año 2010

| Sexo y edad  | Población de 3 años y más en viviendas particulares | Utilización de computadora |                |
|--------------|---|----------------------------|----------------|
|              |   | Sí                         | No             |
| <b>Total</b> | <b>2.727.786</b>                                    | <b>2.016.683</b>           | <b>711.103</b> |
| 3-5          | 95.297  | 54.553                     | 40.744         |
| 6            | 31.794  | 25.623                     | 6.171          |
| 7            | 31.073  | 26.903                     | 4.170          |
| 8            | 29.944  | 26.578                     | 3.366          |
| 9            | 30.529  | 27.950                     | 2.579          |
| 10           | 31.130  | 28.877                     | 2.253          |
| 11           | 29.321  | 27.560                     | 1.761          |
| 12           | 29.377  | 27.819                     | 1.558          |
| 13           | 28.596  | 27.196                     | 1.400          |
| 14           | 31.056  | 29.469                     | 1.587          |
| 3-5          | 95.297  | 54.553                     | 40.744         |
| 6-10         | 154.470   | 135.931                    | 18.539         |
| 11-14        | 118.350   | 112.044                    | 6.306          |
| 15-19        | 165.364   | 155.207                    | 10.157         |
| 20-24        | 223.974   | 202.505                    | 21.469         |
| 25-29        | 242.873   | 215.486                    | 27.387         |
| 30-34        | 243.238   | 213.120                    | 30.118         |
| 35-39        | 211.299   | 178.948                    | 32.351         |
| 40-49        | 345.790   | 276.299                    | 69.491         |
| 50-59        | 325.832   | 236.473                    | 89.359         |
| 60-69        | 274.998   | 157.215                    | 117.783        |
| 70-79        | 192.493   | 62.341                     | 130.152        |
| 80 y más     | 133.808   | 16.561                     | 117.247        |

**Notas:** se incluye a las personas viviendo en situación de calle.

El título del presente cuadro "Población de 3 años y más en viviendas particulares por utilización de computadora, según sexo y edad. Año 2010", difundido en febrero 2012, reemplaza al título "Población de 3 años y más en hogares particulares por utilización de computadora, según sexo y edad. Año 2010", publicado en agosto 2011.

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Figura 9.5-2

Cuadro P48-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Mujeres de 14 años y más por cantidad de hijos e hijas nacidos vivos y promedio de hijos por mujer, según grupo de edad. Año 2010

| Grupo de edad | Cantidad de hijos e hijas nacidos vivos |                |                |                |                |               |               |              |              |              |              |            |            |            |            |           | Promedio de hijos por mujer (1) |           |            |     |
|---------------|---|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|------------|-----------|---------------------------------|-----------|------------|-----|
|               | Ninguno                                 | 1              | 2              | 3              | 4              | 5             | 6             | 7            | 8            | 9            | 10           | 11         | 12         | 13         | 14         | 15        |                                 | 16        |            |     |
| <b>Total</b>  | <b>1.311.472</b>                        | <b>506.169</b> | <b>244.427</b> | <b>328.440</b> | <b>148.243</b> | <b>49.103</b> | <b>17.383</b> | <b>7.498</b> | <b>4.311</b> | <b>2.185</b> | <b>1.985</b> | <b>669</b> | <b>531</b> | <b>290</b> | <b>131</b> | <b>55</b> | <b>34</b>                       | <b>38</b> | <b>1,3</b> |     |
| 14            | 14.873                                  | 14.669         | 115            | 30             | 59             | -             | -             | -            | -            | -            | -            | -          | -          | -          | -          | -         | -                               | -         | -          | (2) |
| 15-19         | 83.274                                  | 78.329         | 4.122          | 688            | 110            | 35            | 10            | -            | -            | -            | -            | -          | -          | -          | -          | -         | -                               | -         | -          | (2) |
| 20-24         | 114.360                                 | 93.202         | 15.495         | 4.352          | 1.012          | 137           | 49            | 33           | 29           | 23           | 27           | -          | 1          | -          | -          | -         | -                               | -         | -          | 0,3 |
| 25-29         | 124.406                                 | 86.104         | 23.451         | 10.316         | 3.174          | 900           | 212           | 77           | 58           | 39           | 50           | -          | 13         | 12         | -          | -         | -                               | -         | -          | 0,5 |
| 30-34         | 127.133                                 | 59.996         | 32.477         | 23.497         | 7.465          | 2.253         | 774           | 320          | 157          | 105          | 83           | 5          | 2          | 1          | 8          | -         | -                               | -         | -          | 0,9 |
| 35-39         | 109.872                                 | 32.393         | 27.630         | 31.871         | 11.673         | 3.740         | 1.326         | 586          | 308          | 138          | 114          | 10         | 58         | 12         | 12         | -         | -                               | -         | 1          | 1,4 |
| 40-44         | 94.167                                  | 21.002         | 20.280         | 31.477         | 13.466         | 4.425         | 1.695         | 735          | 554          | 259          | 130          | 88         | 32         | 21         | 2          | -         | -                               | -         | 11         | 1,7 |
| 45-49         | 89.206                                  | 18.052         | 17.791         | 29.490         | 14.881         | 5.100         | 1.946         | 848          | 551          | 255          | 178          | 49         | 32         | 13         | 14         | 4         | 2                               | -         | -          | 1,9 |
| 50-54         | 92.891                                  | 17.968         | 17.198         | 30.766         | 16.069         | 6.135         | 2.174         | 1.160        | 638          | 268          | 249          | 67         | 86         | 55         | 49         | 3         | 4                               | 2         | -          | 2,0 |
| 55-59         | 87.372                                  | 15.026         | 15.921         | 29.818         | 16.043         | 6.178         | 2.247         | 936          | 516          | 267          | 201          | 101        | 44         | 24         | 24         | 2         | 2                               | 2         | -          | 2,0 |
| 60-64         | 87.731                                  | 14.649         | 15.519         | 30.339         | 17.355         | 5.964         | 1.986         | 848          | 389          | 229          | 215          | 92         | 76         | 41         | 1          | 2         | 6                               | 20        | -          | 2,0 |
| 65-69         | 72.399                                  | 13.315         | 12.433         | 26.052         | 13.629         | 4.150         | 1.401         | 481          | 327          | 209          | 205          | 94         | 48         | 44         | 3          | 6         | -                               | 2         | -          | 1,9 |
| 70-74         | 63.285                                  | 12.107         | 11.196         | 23.493         | 10.838         | 3.394         | 1.139         | 501          | 196          | 155          | 114          | 48         | 82         | 17         | 2          | 2         | 1                               | -         | -          | 1,9 |
| 75-79         | 57.120                                  | 11.020         | 10.901         | 21.637         | 9.223          | 2.439         | 988           | 328          | 238          | 109          | 137          | 29         | 31         | 24         | 4          | 3         | 9                               | -         | -          | 1,8 |
| 80 y más      | 93.383                                  | 18.337         | 19.898         | 34.634         | 13.266         | 4.253         | 1.416         | 645          | 350          | 129          | 282          | 86         | 26         | 26         | 12         | 13        | 10                              | -         | -          | 1,8 |

(1) Cociente entre la cantidad de hijos e hijas nacidos vivos y la cantidad de mujeres.

(2) Estimación menor a 0,1.

**Nota:** se incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Los datos que aquí se publican surgen del cuestionario ampliado, que se aplicó a una parte de la población. Los valores obtenidos son estimaciones de una muestra y por tanto contemplan el llamado "error muestral".

Para que los usuarios puedan evaluar la precisión de cada una de estas estimaciones se presenta en el Anexo Metodológico una Tabla de Errores Muestrales, junto a ejemplos de cómo debe ser utilizada.

El total de hijos/as obtenido por la suma de categorías del presente cuadro puede diferir con el total consignado en el cuadro P49, en razón de la aplicación del factor de expansión sobre un gran número de categorías y su consiguiente efecto de redondeo.

**Fuente:** NDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Figura 9.5-3



Cuadro P66-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población de 14 años y más ocupada por máximo nivel de instrucción alcanzado, según sexo y rama de actividad económica agrupada. Año 2010

| Sexo y rama de actividad económica agrupada (*)  | Población de 14 años y más ocupada | Máximo nivel de instrucción alcanzado |               |                |                |                |               |                           |                |                        |          |
|--|------------------------------------|---------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------------------|----------------|------------------------|----------|
|  |                                    | Sin instrucción                       |               | Primario       |                | Secundario     |               | Superior no universitario |                | Superior universitario |          |
|  |                                    | Incompleto                            | Completo      | Incompleto     | Completo       | Incompleto     | Completo      | Incompleto                | Completo       | Incompleto             | Completo |
| <b>Total</b>   | <b>1.587.770</b>                   | <b>9.389</b>                          | <b>41.278</b> | <b>139.561</b> | <b>194.700</b> | <b>349.928</b> | <b>75.132</b> | <b>139.452</b>            | <b>252.347</b> | <b>385.983</b>         |          |
| (A) Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca   | 5.082                              | 8                                     | 99            | 223            | 422            | 889            | 151           | 409                       | 759            | 2.122                  |          |
| (B) Explotación de minas y canteras  | 2.003                              | 1                                     | 5             | 2              | 42             | 184            | 56            | 130                       | 341            | 1.242                  |          |
| (C) Industria manufacturera  | 135.041                            | 1.594                                 | 5.725         | 19.128         | 24.174         | 35.795         | 5.065         | 7.026                     | 17.362         | 19.172                 |          |
| (D) Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado  | 2.660                              | 3                                     | 77            | 157            | 390            | 756            | 112           | 169                       | 549            | 447                    |          |
| (E) Suministro de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento   | 8.066                              | 192                                   | 770           | 1.794          | 1.559          | 1.489          | 104           | 129                       | 481            | 1.548                  |          |
| (F) Construcción   | 47.015                             | 406                                   | 1.860         | 5.866          | 6.935          | 9.039          | 1.276         | 2.005                     | 6.040          | 13.588                 |          |
| (G) Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas   | 244.464                            | 1.799                                 | 5.715         | 21.047         | 38.014         | 75.649         | 13.772        | 16.894                    | 41.190         | 30.384                 |          |
| (H) Transporte y almacenamiento  | 84.171                             | 375                                   | 2.258         | 12.603         | 19.611         | 23.875         | 3.804         | 4.395                     | 10.638         | 6.612                  |          |
| (I) Alojamiento y servicios de comidas   | 53.834                             | 495                                   | 2.163         | 6.910          | 11.812         | 14.380         | 3.196         | 4.381                     | 7.213          | 3.284                  |          |
| (J) Información y comunicación   | 88.192                             | 63                                    | 186           | 893            | 2.716          | 11.495         | 4.333         | 9.763                     | 23.155         | 35.588                 |          |
| (K) Actividades financieras y de seguros   | 67.640                             | 82                                    | 177           | 1.111          | 2.966          | 11.086         | 2.838         | 4.035                     | 14.489         | 30.856                 |          |
| (L) Actividades inmobiliarias  | 36.497                             | 197                                   | 1.181         | 5.048          | 4.758          | 8.514          | 1.700         | 2.589                     | 6.778          | 5.732                  |          |
| (M) Actividades profesionales, científicas y técnicas  | 95.444                             | 176                                   | 506           | 1.587          | 4.519          | 7.867          | 2.073         | 4.382                     | 14.368         | 59.966                 |          |
| (N) Actividades administrativas y servicios de apoyo   | 157.351                            | 728                                   | 3.387         | 14.279         | 20.136         | 40.603         | 9.551         | 12.760                    | 33.187         | 22.720                 |          |
| (O) Administración pública y defensa; planes de seguro social obligatorio  | 105.612                            | 424                                   | 2.329         | 8.491          | 12.196         | 27.139         | 5.188         | 9.823                     | 19.026         | 20.996                 |          |
| (P) Enseñanza  | 139.133                            | 266                                   | 1.264         | 3.732          | 5.538          | 20.293         | 10.465        | 36.925                    | 21.188         | 39.462                 |          |
| (Q) Salud humana y servicios sociales  | 149.975                            | 426                                   | 1.889         | 6.593          | 8.279          | 19.677         | 4.765         | 13.311                    | 18.352         | 76.683                 |          |
| (R) Artes, entretenimiento y recreación  | 26.122                             | 57                                    | 131           | 820            | 2.607          | 6.361          | 2.148         | 4.174                     | 5.333          | 4.491                  |          |
| (S) Otras actividades de servicios   | 46.680                             | 331                                   | 2.132         | 7.265          | 9.706          | 12.346         | 1.832         | 2.971                     | 4.822          | 5.275                  |          |
| (T) Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico; actividades de los hogares como productores de bienes o servicios para uso propio | 65.097                             | 1.507                                 | 8.552         | 19.254         | 14.142         | 13.672         | 1.390         | 1.380                     | 1.964          | 1.236                  |          |
| (U) Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales  | 269                                | -                                     | 10            | 23             | 10             | 10             | -             | 9                         | 39             | 178                    |          |
| (Z) Rama de actividad ignorada   | 29.422                             | 259                                   | 872           | 2.748          | 4.155          | 8.809          | 1.313         | 1.792                     | 5.073          | 4.401                  |          |

(\*) La información sobre rama de actividad económica fue codificada de acuerdo al Clasificador de Actividades Económicas para Encuestas Sociodemográficas del Mercosur (CAES Mercosur 1.0).

Nota: se incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Los datos que aquí se publican surgen del cuestionario ampliado, que se aplicó a una parte de la población. Los valores obtenidos son estimaciones de una muestra y por lo tanto contemplan el llamado "error muestral". Las estimaciones del total de la población ocupada, desocupada e inactiva que derivan de esa muestra, pueden diferir ligeramente de los datos que surgen del cuestionario básico, aplicado a la totalidad de la población.

Para que los usuarios puedan evaluar la precisión de cada una de estas estimaciones se presenta en el Anexo Metodológico una Tabla de Errores Muestrales, junto a ejemplos de cómo debe ser utilizada.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Figura 9.5-4

## 9.6. Resumen de datos estadísticos

| <b>Cuadro P12-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población en viviendas particulares por tipo de cobertura de salud, según sexo y grupo de edad. Año 2010</b> |                                     |                 |                               |                        |            |
|--|-------------------------------------|-----------------|-------------------------------|------------------------|------------|
| Total Hombres y Mujeres  |                                     |                 |                               |                        |            |
| Grupo de Edad  | Población en viviendas particulares | Con Obra Social | Prepaga (por OS y Contratada) | Total con OS y Prepaga | %          |
| 20-24  | 223.881                             | 85.890          | 72.671                        | 158.561                | 71%        |
| 25-29  | 242.588                             | 90.691          | 91.084                        | 181.775                | 75%        |
| 30-34  | 244.349                             | 92.401          | 102.637                       | 195.038                | 80%        |
| 35-39  | 211.695                             | 79.713          | 90.798                        | 170.511                | 81%        |
| 40-44  | 177.097                             | 69.991          | 72.706                        | 142.697                | 81%        |
| 45-49  | 168.100                             | 71.138          | 65.760                        | 136.898                | 81%        |
| 50-54  | 167.861                             | 72.954          | 64.708                        | 137.662                | 82%        |
| <b>Total</b>   | <b>1.435.571</b>                    | <b>562.778</b>  | <b>560.364</b>                | <b>1.123.142</b>       | <b>78%</b> |

Figura 9.6-1

**Cuadro P48-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Mujeres de 14 años y más por cantidad de hijos e hijas nacidos vivos y promedio de hijos por mujer, según grupo de edad. Año 2010**

| Mujeres       |                                     |                |             |                |             |
|---------------|-------------------------------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
| Grupo de Edad | Población en viviendas particulares | Sin Hijos      | % Sin Hijos | Con Hijos      | % Con Hijos |
| 20-24         | 114.360                             | 93.202         | 81%         | 21.158         | 19%         |
| 25-29         | 124.406                             | 86.104         | 69%         | 38.302         | 31%         |
| 30-34         | 127.133                             | 59.996         | 47%         | 67.137         | 53%         |
| 35-39         | 109.872                             | 32.393         | 29%         | 77.479         | 71%         |
| 40-44         | 94.167                              | 21.002         | 22%         | 73.165         | 78%         |
| 45-49         | 89.206                              | 18.052         | 20%         | 71.154         | 80%         |
| 50-54         | 92.891                              | 17.968         | 19%         | 74.923         | 81%         |
| <b>Total</b>  | <b>752.035</b>                      | <b>328.717</b> | <b>44%</b>  | <b>423.318</b> | <b>56%</b>  |

Figura 9.6-2

**Cuadro P8-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población de 3 años y más en viviendas particulares por utilización de computadora, según sexo y edad. Año 2010**

| Mujeres       |                                     |                |            |               |            |
|---------------|-------------------------------------|----------------|------------|---------------|------------|
| Grupo de Edad | Población en viviendas particulares | Si Utiliza     | % Si       | No Utiliza    | % No       |
| 3-5           | 95.297                              | 54.553         | 57%        | 40.744        | 43%        |
| 6-10          | 154.470                             | 135.931        | 88%        | 18.539        | 12%        |
| 11-14         | 118.350                             | 112.044        | 95%        | 6.306         | 5%         |
| <b>Total</b>  | <b>368.117</b>                      | <b>302.528</b> | <b>82%</b> | <b>65.589</b> | <b>18%</b> |

Figura 9.6-3



**Cuadro P66-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población de 14 años y más ocupada por máximo nivel de instrucción alcanzado, según sexo y rama de actividad económica agrupada. Año 2010**

| Total        |                |                                |            |                                  |            |
|--------------|----------------|--------------------------------|------------|----------------------------------|------------|
| Actividades  | Total          | Secundario completo o superior | %          | Secundario Incompleto o inferior | %          |
| M - N        | 252.795        | 207.477                        | 82%        | 45.318                           | 18%        |
| <b>Total</b> | <b>252.795</b> | <b>207.477</b>                 | <b>82%</b> | <b>45.318</b>                    | <b>18%</b> |

Figura 9.6-4

## 9.7. Cuadros de resultado

|                               | Inicial    | Año 1       | Año 2       | Año 3       | Año 4       | Año 5        | Año 6        | Año 7        | Año 8        | Año 9        | Año 10       | Terminal     |
|-------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingreso                       |            | \$ 227.001  | \$ 630.608  | \$ 794.567  | \$ 993.208  | \$ 1.211.714 | \$ 1.272.300 | \$ 1.285.023 | \$ 1.297.873 | \$ 1.310.852 | \$ 1.323.960 | \$ 1.853.822 |
| <b>Total Fijos</b>            | \$ -40.000 | \$ -256.000 | \$ -291.200 | \$ -331.588 | \$ -377.956 | \$ -431.220  | \$ -436.779  | \$ -441.288  | \$ -446.248  | \$ -451.705  | \$ -457.707  | \$ -464.309  |
| <b>Total IT</b>               | \$ -6.667  | \$ -9.600   | \$ -9.888   | \$ -10.185  | \$ -10.490  | \$ -10.805   | \$ -11.129   | \$ -11.463   | \$ -11.807   | \$ -12.161   | \$ -12.526   | \$ -12.526   |
| Insumos Generales             | \$ -20.000 |             |             |             |             |              | \$ -30.000   |              |              |              |              | \$ -6.000    |
| Muebles                       | \$ -16.667 |             |             |             |             |              | \$ -25.000   |              |              |              |              | \$ -5.000    |
| Equipamiento                  | \$ -6.667  |             |             |             |             |              | \$ -10.000   |              |              |              |              | \$ -2.000    |
| <b>Total Insumos y Equip.</b> | \$ -43.333 | \$ -12.000  | \$ -12.360  | \$ -12.731  | \$ -13.113  | \$ -13.506   | \$ -13.911   | \$ -14.329   | \$ -14.758   | \$ -15.201   | \$ -15.657   | \$ -15.657   |
| <b>Total Sueldos y CS</b>     | \$ -11.932 | \$ -141.540 | \$ -237.255 | \$ -244.373 | \$ -251.704 | \$ -259.255  | \$ -267.033  | \$ -275.044  | \$ -283.295  | \$ -291.794  | \$ -300.548  | \$ -300.548  |
| <b>Marketing</b>              | \$ -33.333 | \$ -40.000  | \$ -36.000  | \$ -32.400  | \$ -29.160  | \$ -26.244   | \$ -27.556   | \$ -27.832   | \$ -28.110   | \$ -28.391   | \$ -28.675   | \$ -40.151   |
| Amortizaciones                |            | \$ -4.667   | \$ -4.667   | \$ -4.667   | \$ -4.667   | \$ -4.667    | \$ -7.000    | \$ -7.000    | \$ -7.000    | \$ -7.000    | \$ -7.000    | \$ -7.000    |
| <b>Resultado Bruto</b>        |            | \$ -236.806 | \$ 39.239   | \$ 158.624  | \$ 306.118  | \$ 466.017   | \$ 443.892   | \$ 508.068   | \$ 506.654   | \$ 504.600   | \$ 501.848   | \$ 1.000.631 |
| Impuestos                     | \$ -35%    | \$ 123.715  | \$ -13.734  | \$ -55.518  | \$ -107.141 | \$ -163.106  | \$ -155.362  | \$ -177.824  | \$ -177.329  | \$ -176.610  | \$ -175.647  | \$ -251.294  |
| <b>NOPLAT</b>                 |            | \$ -113.090 | \$ 25.505   | \$ 103.105  | \$ 198.977  | \$ 302.911   | \$ 288.530   | \$ 330.244   | \$ 329.325   | \$ 327.990   | \$ 326.201   | \$ 749.337   |
| Amortizaciones                |            | \$ 4.667    | \$ 4.667    | \$ 4.667    | \$ 4.667    | \$ 4.667     | \$ 7.000     | \$ 7.000     | \$ 7.000     | \$ 7.000     | \$ 7.000     | \$ 7.000     |
| Inversiones en NOF            | \$ -65.266 |             |             |             |             |              | \$ -81.582   |              |              |              |              | \$ -16.316   |
| Inversiones Act Fijo          | \$ -23.333 |             |             |             |             |              | \$ -30.333   |              |              |              |              | \$ -6.067    |
| <b>FCF</b>                    | \$ -88.599 | \$ -108.424 | \$ 30.172   | \$ 107.772  | \$ 203.644  | \$ 307.578   | \$ 183.615   | \$ 337.244   | \$ 336.325   | \$ 334.990   | \$ 333.201   | \$ 733.954   |

Figura 9.7-1