



Universidad de  
**San Andrés**

Departamento de Humanidades - Licenciada en Diseño  
Escuela de Negocios - Licenciada en Administración de Empresas

**Momento\*: una experiencia lúdica a domicilio.**

**Comitente: Ruibal**

**Alumno: Julieta Groshaus**

**Legajo: 30105**

**Mentores: Federico de Rosso y Pablo Moreno**

**Directores: Bea Sauret y Milagros Montell**

Julio 2022, Buenos Aires

## Abstract

“¡Hagamos algo divertido!” Es el comentario que surge en los grupos de amigos al momento de armar un plan para el fin de semana. La diversión es intrínseca al ser humano, pero los jóvenes de entre 18 y 30 años de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires plantean algunas condiciones al momento de optar por una propuesta de entretenimiento: debe ser fácil de acceder y adquirir, debe haber variedad para elegir y debe tener un bajo costo relativo. Si bien existen varias alternativas de entretenimiento que cumplen con estas condiciones, hay una que no lo hace: el juego de mesa.

Este trabajo busca volver a la esencia del juego de mesa, diseñando un formato que cumpla con las condiciones deseadas por los jóvenes, y así posicionarlo como una alternativa valiosa a la hora de elegir el plan del encuentro. Se diseña el Momento\* como una nueva propuesta de Ruibal: un formato de juego de mesa híbrido que reduce los componentes de juego tangibles y les cambia la materialidad a papel para poder ofrecerlo a un bajo costo. A su vez, Momento\* está diseñado para la cultura de la inmediatez: es de rápido acceso gracias a las alianzas estratégicas con plataformas de delivery que facilitan su compra y entrega. Esta propuesta se analiza de manera incremental considerando que Ruibal cuenta con la capacidad instalada para producir el nuevo formato en su fábrica.

**Palabras clave:** Jóvenes; Juego de mesa; Juego híbrido; Diversión; Entretenimiento; Esencia del juego; Papel; Dispositivos móviles; Negocios.

“Let’s do something fun!” is the phrase that arises in every friends’ group chat when they are trying to figure out what to do on the weekend. Having fun is intrinsic to human beings, but young people between 18 and 30 years old in Ciudad Autónoma de Buenos Aires and Gran Buenos Aires have some requirements when it comes to it: the entertainment proposal must be easy to access and acquire, there must be variety to choose from and it must be relatively cheap. There are many entertainment alternatives that meet these requirements, but there is one that does not meet the criteria: the board game.

This project seeks to return to the essence of the board game to design a format that meets these requirements and positions this alternative as valuable for this target. The Momento\* is designed as a new proposal to be offered by Ruibal: a hybrid board game format that reduces the tangible game components and changes their materiality to paper in order to offer it at a low cost. What is more, it manages to offer quick access through strategic alliances with delivery platforms so that this is not an impediment in the immediate era. This proposal is analyzed incrementally given that Ruibal has the installed capacity to produce the new format in its factory.

**Keywords:** Youth; Board game; Hybrid game; Fun; Entertainment; Essence of the game; Paper, Mobile phones; Business.

# Índice

<b>I. Introducción</b>	<b>4</b>
A. Objetivos del trabajo	4
B. La diversión y los juegos de mesa	4
C. Metodología	5
<b>II. Investigación</b>	<b>6</b>
A. Ruibal y el análisis de la Industria	6
1. Ruibal	6
2. Mapa de Stakeholders	7
3. Análisis de la competencia: juguetes y juegos de mesa	8
4. Análisis de la competencia: entretenimiento	9
B. Tendencias del Entretenimiento	11
1. Servicios de streaming	11
2. Videojuegos	12
3. La economía de los creadores	12
4. Unboxing y Contenido generado por los usuarios	12
C. Jóvenes y juegos de mesa en la actualidad	13
1. Experiencia de juego	13
2. Presencia de Marca Ruibal	13
3. Uso y compra de juegos de mesa	13
4. Game Cafés y Game Gurús	14
5. Suscripciones y Videojuegos	15
D. Juegos de Mesa Híbridos	15
<b>III. Oportunidad</b>	<b>18</b>
A. Entendimiento del usuario y Segmentación	19
B. Tamaño de mercado	20
1. Cálculo Mercado CABA	21
2. Cálculo Mercado Cordón Norte GBA	21
C. Benchmarks	21
1. Local	22
2. Global	22
<b>IV. Sistema Momento*</b>	<b>24</b>
A. Business Canvas	24
B. Formato Momento*	28
1. Momento* Físico	28
2. Momento* Digital	31
3. Data analytics, Juegos nuevos y Testeo	37
C. Ruibapp	38
1. Home	39
2. Gurubot	40

3. Perfil	41
D. Justificación de decisiones de diseño del formato M*	42
<b>V. Otros Aspectos del plan de negocios</b>	<b>43</b>
A. Plan de Marketing	43
1. Producto/Servicio	43
2. Precio	44
3. Promoción y Comunicación	45
4. Plaza y Distribución	47
B. Operaciones	48
C. Inversión, Costos y Finanzas	49
1. Inversión Inicial	49
2. Costos	50
3. Ingresos	53
4. Estado de Resultados e Indicadores	54
D. Equipo	55
E. Legal	56
F. Plan de Implementación	56
G. Expansión	57
H. Análisis de Riesgos y estrategia de salida	58
<b>VI. Conclusión</b>	<b>60</b>
<b>VII. Bibliografía</b>	<b>61</b>
<b>VIII. Anexos</b>	<b>64</b>



# I. Introducción

## A. Objetivos del trabajo

Este Trabajo Final de Graduación (TFG) es una tesis conjunta entre las carreras Licenciatura en Diseño y Licenciatura en Administración de Empresas. El objetivo de este TFG es entender y analizar la industria y el mercado de la diversión, encontrar una oportunidad en donde Ruibal, fabricante de juegos de mesa de industria nacional Argentina, pueda tener un rol nuevo, diseñar un sistema de soluciones que responda a las necesidades de los jóvenes y desarrollar el modelo de negocio como una nueva unidad de negocios de la empresa Ruibal Hnos. S.R.L. Se escribe la tesis como un trabajo de consultoría para la empresa Ruibal.

## B. La diversión y los juegos de mesa

Quando se habla de diversión hay dos conceptos que se deben tener en cuenta: el ocio y el entretenimiento. Según la Real Academia Española (s.f.), el **entretenimiento** es la acción y efecto de entretenerse, o la cosa que sirve para entretener o divertir. La **diversión**, es la acción y efecto de divertir, entretener(se) o recrear(se). Por último, el **ocio** se refiere al tiempo libre de una persona o a la acción de divertirse que se toma por descanso de otras tareas o principales ocupaciones.

Estos tres conceptos están íntimamente relacionados, y no se puede pensar uno sin el resto. Entonces, cuando se piense en el futuro de la diversión, se considerará una redefinición compuesta por estos tres mundos: la diversión, el entretenimiento y el ocio. Las propuestas que surjan de esta redefinición serán experiencias que reúnan los valores de libertad, satisfacción y gratuidad (Cuenca, 2011). A su vez, estas experiencias podrán ser individuales o colectivas, harán que los participantes pasen un buen rato y serán una distracción de la cotidianidad.

Cada vez más se entiende que los juegos de mesa se tratan menos de ganar, y más de la interacción humana (Wiles, 2021). Ya no se trata de un tablero con fichas, sino de cómo el juego es una excusa de intercambio y vinculación. Se podría decir que los juegos de mesa son la excusa perfecta para hacer de una reunión con otros, una más divertida. Teniendo esto presente y considerando que, en un mundo que cambia tan velozmente, los actores que forman parte de la industria tienen oportunidades para no quedar al margen del consumo, este TFG propone como punto de partida un análisis de lo que hoy sucede en Argentina con respecto al entretenimiento.

## C. Metodología

Se han utilizado distintos métodos de recolección de datos en formato de encuestas, entrevistas y observaciones participantes. Se han realizado dos encuestas cuantitativas. La primera fue realizada a 215 personas de CABA y GBA, de nivel socioeconómico medio-alto, de las cuales 116 eran jóvenes entre 18 y 30 años. La segunda, a 70 jóvenes de entre 18 y 30 años en CABA y GBA, de nivel socioeconómico medio-alto. Estas encuestas dieron a conocer nociones básicas de la relación de los habitantes que viven en CABA, una de las principales ciudades del país, y su cordón periurbano (GBA) con respecto a la industria del juego de mesa y a la industria del entretenimiento en general. A su vez, se han realizado entrevistas para obtener información cualitativa. En una primera instancia, se entrevistó a Carlos Ruibal, director de Ruibal, para entender la visión de la empresa y establecer las áreas de investigación. Luego se mantuvieron entrevistas informales con 10 jóvenes adultos, para entender qué relación tienen con los juegos de mesa y con las alternativas de entretenimiento disponibles. Por último, se realizaron tres observaciones participantes a grupos de jóvenes que se reunieron a cenar y jugaron, o no, juegos de mesa, con el fin de entender su comportamiento. De esta manera se identificaron problemas y oportunidades en la industria del juego de mesa.

Por otra parte, dentro de los estudios descriptivos se realizó un análisis de la competencia y *benchmarks*, dentro y fuera de la industria del juego de mesa. Con este análisis se ha buscado entender el lugar que ocupará la nueva propuesta de Ruibal como alternativa de entretenimiento, como así también poder incluir las mejores prácticas del mercado.

Además, se han utilizado diversas fuentes de información secundarias, como lo son estudios estadísticos gubernamentales, para determinar el tamaño de mercado prospectivo; informes de agencias publicitarias, para entender los consumos y deseos de los jóvenes; entre otros reportes varios que han ayudado a evaluar con mayor precisión el sistema solución y el modelo de negocios propuesto, y se citan al final de este escrito.

## II. Investigación

Se realiza una investigación exhaustiva, con el fin de entender la industria del entretenimiento y posteriormente encontrar oportunidades de acción. Se presenta al comitente Ruibal y se detalla un análisis de la industria para comprender en qué universo se mueve la empresa. Además, se analizan las tendencias del entretenimiento a tener en cuenta en esta industria. Por último, se hace un acercamiento a los jóvenes y su consumo de juegos de mesa en la actualidad.

### A. Ruibal y el análisis de la Industria

#### 1. Ruibal

La empresa argentina diseñadora, fabricante y distribuidora de juegos de mesa Ruibal<sup>1</sup> se fundó en la década del 60. Luego del gran éxito que tuvo la producción de cubiletes de cuero repujados a mano, lanzan un segundo producto que hace crecer enormemente la popularidad de Ruibal: la ruleta de chapa pintada. Impulsados por este éxito, Ruibal Hermanos S.R.L. se constituye en el año 1971 con el objetivo de desarrollar más y mejores productos para sus clientes.

Con la incursión del plástico en el rubro, la Pyme instalada en el barrio de Pompeya en la Ciudad de Buenos Aires se expandió al incorporar tecnología, maquinaria y personal para ampliar la oferta de productos de su propia elaboración. En la década del 80, la línea de juego de mesa “Carrera de Mente” convierte a Ruibal en la dueña del producto más vendido en la historia de los juegos de mesa de Argentina hasta ese momento (*Ruibal*, s. f.).

En la actualidad, el catálogo de juegos supera los 150 productos y abarca juegos didácticos, puzzles, juegos de palabras, de preguntas y respuestas, y de ingenio. Desde la matricería hasta el plástico final que sella las cajas de los juegos, todo el proceso productivo sucede internamente en la fábrica de la empresa. A su vez, a lo largo de los años han tenido una gran cantidad de licencias tales como Disney, Cartoon Network, Looney Tunes, Mafalda, Pictionary, Trivial Pursuit, Pocoyó y Frutillita. También representaciones de compañías internacionales como Meccano, Gi Gami, Horn Abbot, Abalone, Cefa Toys y Puzzles Jumbo; de Francia, España y Holanda.

Con casi 50 años en la industria de juguetes, Ruibal se ha caracterizado por la incesante búsqueda de propuestas originales y cuidadas, para seguir promoviendo la práctica del juego en la vida cotidiana,

---

<sup>1</sup> <https://ruibalgames.com/>

ya que entienden que es una dimensión clave para el crecimiento y el estímulo de las capacidades creativas de las personas.

## **2. Mapa de Stakeholders**

Para entender el universo en el que se mueve la empresa, se realiza un mapa de *stakeholders* [Figura 1], en el que se analizan los canales de venta, la competencia, los recursos humanos, los proveedores, los clientes y las alternativas de entretenimiento.

En primer lugar, se distinguen los canales de venta directos de los indirectos. En el caso de los primeros, se tratan de los quioscos, supermercados, jugueterías o canales online donde los clientes pueden adquirir productos Ruibal, mientras que los segundos están ligados a una difusión de la marca, con impacto en los primeros, como las ludotecas o las redes sociales.

En segundo lugar, se encuentra la competencia de productos nacionales, las fábricas de juegos que producen en Argentina. Según el Centros de Estudio para la Producción (2006), los factores idiosincráticos, idiomáticos y/o culturales permiten explicar por qué la penetración de los productos importados es relativamente baja en los juegos de mesa. Sin embargo, Ruibal mantiene una relación con fabricantes de juegos internacionales, al tener la posibilidad de adquirir licencias para comercializar los juegos en Argentina.

En tercer lugar, en términos comerciales y laborales, se encuentran a los proveedores de materias primas, a los recursos humanos que trabajan en la empresa y a los creadores de juegos. A su vez, existe la figura del creador de juegos externo a Ruibal que puede llegar con una propuesta original para producir.

Por último, se encuentran los clientes: por un lado, adultos y adultos de tercera edad que compran para ellos mismos o se comportan como intermediarios de los niños y, por el otro lado, los jóvenes. Es interesante señalar la presencia de “amigos de los clientes” que actúan como *free-riders* del juego, al hacer uso del producto sin haberlo comprado.

Si hasta aquí se observa la importancia de los diferentes actores relacionados a la industria del juego de mesa, queda por referir lo que sucede en cuanto a las alternativas de entretenimiento entre las cuales un cliente puede elegir para entretenerse socialmente en su tiempo libre. Entre estas ir al teatro, ir a un concierto, ir al cine, acudir a actividades gastronómicas, utilizar servicios de *streaming*,



acudir a establecimientos deportivos, experiencias o productos diversos. Estos serían los **productos sustitutos** de jugar juegos de mesa.

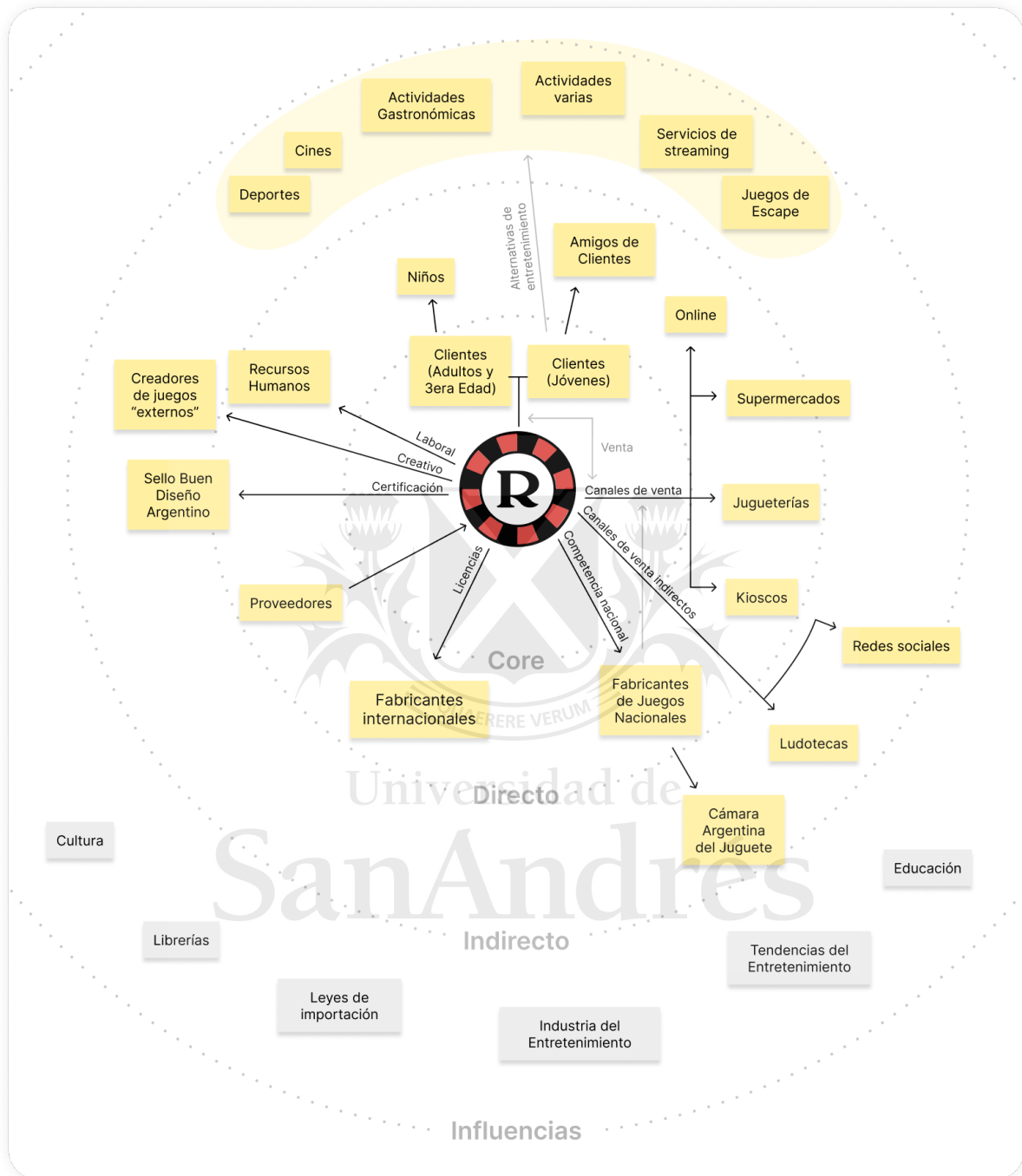


Figura 1: Mapa de Stakeholders. Elaboración propia.

### 3. Análisis de la competencia: juguetes y juegos de mesa

Se realiza un mapeo de la competencia [Figura 2], en donde se ubica a los fabricantes nacionales según dos ejes. En el eje vertical se encuentra el segmento a quien está orientada la marca, mediado

por la edad, y en el eje horizontal qué tipo de producto fabrican, si son juguetes, juegos libres o juegos de mesa.

Como se puede observar, Ruibal intenta abarcar varios segmentos de mercado en cuanto a la edad de las personas, aunque centrándose en el producto juego de mesa. En ese sentido, hay competencia que se centra en producto juego de mesa al igual que Ruibal, aunque deciden centrarse en un segmento particular del eje vertical, como por ejemplo: Buró, Maldón y Yetem como compañías que buscan a los jóvenes; y bontus y gato garabato enfocados mayormente en niños.

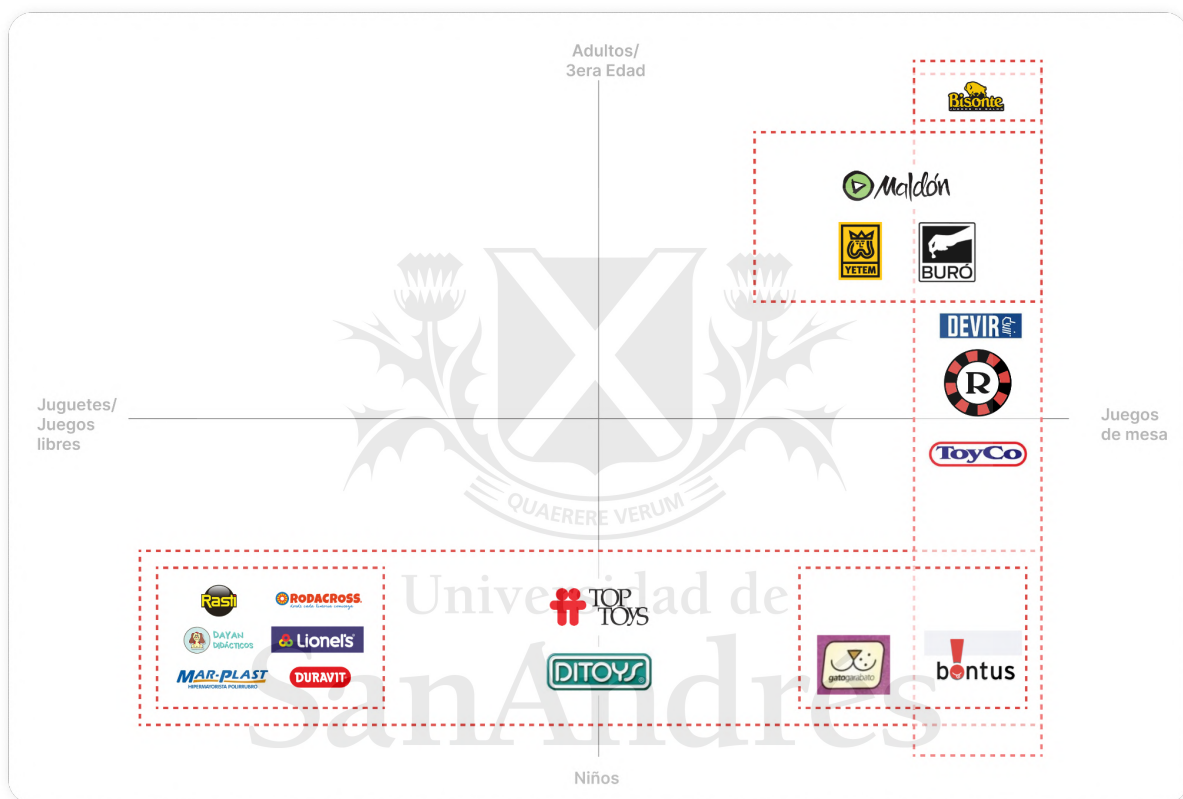


Figura 2: Análisis de la competencia en la industria argentina del juego de mesa. Elaboración propia.

Es interesante notar aquí que, a pesar de que la competencia directa de Ruibal sean los fabricantes de juegos, la verdadera competencia son todas las alternativas de entretenimiento. A continuación se realiza dicho análisis.

#### 4. Análisis de la competencia: entretenimiento

Cómo se menciona en el Mapa de Stakeholders, las alternativas de entretenimiento no son un fenómeno menor y resulta interesante entender en qué mapa compite Ruibal en un segmento de clientes de jóvenes y adultos. Se analizan estas alternativas de entretenimiento en dos ejes [Figura 3]. Por un lado, el horizontal define la materialización de las alternativas, de aquello más físico o

analógico a aquello más digital. Por otro lado, el vertical define aquellas alternativas que son un producto en sí mismas, a aquellas que proponen una experiencia ampliada que excede al momento del producto.

En el cuadrante de las experiencias con acceso y formato analógico, se encuentran aquellas alternativas como las salas de escape, festivales, cines, mercados de comida, teatros, clubes de corredores, etc.



Figura 3: Análisis de la competencia en la industria del entretenimiento. Elaboración propia.

En el cuadrante de las experiencias con acceso y formato digital, se encuentran las plataformas de videojuegos, las plataformas de *streaming* y la música. Entre el producto y la experiencia, en lo digital, se encuentran redes sociales como Instagram, TikTok y Facebook y radios como Vorterix. En el cuadrante de los productos digitales, se encuentran canales de televisión como Telefe o El Trece y diarios digitales como la *app* de La Nación. En el cuadrante de los productos analógicos, se encuentran los alquileres de espacios deportivos, algunos clubes de deporte, los diarios de papel, los libros, las librerías y los juegos de mesa.

El espacio de la matriz que plantea un lugar novedoso, y más aún luego de la pandemia, es el recuadro verde: experiencias que encuentran su balance entre lo analógico y lo digital, como Bigbox, Airbnb, Pedidos Ya y Rappi. **Dado que resulta esencial no perder el factor de lo físico en el juego de mesa, surge la oportunidad de reposicionar a Ruibal en este recuadro que aún no han descubierto muchas propuestas.**

## **B. Tendencias del Entretenimiento**

A continuación se detallan algunas tendencias del entretenimiento que han sido de consideración al momento de diseñar el sistema solución. Se toma a los servicios de streaming como el tipo de contenido y alcance que desean los jóvenes en sus alternativas de entretenimiento, al fenómeno de los videojuegos para entender sus *gain points* y poder llevarlos al juego de mesa, la economía de los creadores para entender el poder que puede tener un creador de juegos reconocido en la industria y el fenómeno del *unboxing* y contenido generado por los usuarios para poder proponer instancias en dónde los usuarios estén contentos y lo puedan compartir con sus entornos.

### **1. Servicios de streaming**

El reporte de Tendencias Digitales de Deloitte (2022) brinda información acerca de cómo se están comportando distintos segmentos de la sociedad en cuanto al consumo de entretenimiento. Si bien este reporte está basado en Estados Unidos, se toma como referencia de comportamiento.

Entre los datos más relevantes planteados en el reporte, se encuentra que el 46% de los usuarios se suscribiría a un nuevo servicio de *streaming* si el costo fuera lo suficientemente bajo. Adicionalmente, un 26% dijo que se suscribiría si el servicio ofreciera una prueba gratis o un descuento inicial. El 50% de los *millennials* y generación Z dijo que estaban dispuestos a pagar para no tener avisos en el servicio. Además, según Ypulse (2019), este segmento destaca acerca de estos servicios la cantidad de contenido al que pueden acceder a través de las plataformas; y lo describe como aquello a lo cual recurrir cuando se encuentran aburridos, estresados o buscando un entretenimiento con amigos o familiares.

Estos datos reflejan hallazgos indirectos, dado que se pueden extrapolar y pensar como una oportunidad para la industria de los juegos en Argentina, al entender lo que valoran los jóvenes y el tipo de consumo que priorizan hoy en día.

## 2. Videojuegos

Una de las grandes tendencias del entretenimiento es que este está siendo impulsado en su mayoría por la tecnología, lo cual se evidencia en el mundo de los videojuegos. Según el reporte de tendencias del entretenimiento de PWC (2022) la industria de los videojuegos se encuentra entre las de mayor crecimiento dentro de los medios y el entretenimiento. En 2021, los ingresos de este sector, sin tener en cuenta los eSports, alcanzaron los 214 billones de dólares, que se proyecta serán 321 billones en 2026 [Anexo 1]. Esto representará un 10% de los ingresos de la industria del entretenimiento. Además, según el reporte de Newzoo (2022), el 17% de las veces los centennials eligen jugar videojuegos en su tiempo libre, es decir que juegan videojuegos el mismo o más tiempo que cualquier otra alternativa de entretenimiento [Anexo 2].

## 3. La economía de los creadores

Este concepto se define como la industria de creadores individuales que utilizan su influencia, creatividad y habilidades para conseguir usuarios que sigan sus creaciones y de esa manera monetizar a través de esta audiencia. Este factor se volvió una tendencia en la industria de los videojuegos, y se observa que ya sucede alrededor del mundo con los creadores de juegos de mesa. Es por eso que resulta interesante entenderlo como una oportunidad en la industria de los juegos de mesa en Argentina.

## 4. Unboxing y Contenido generado por los usuarios

Los efectos de intriga y anticipación previos a abrir un paquete generan una respuesta neurológica de sensación de recompensa, al revelar qué hay dentro de él. Este fenómeno repercute en el usuario que lo acciona, pero también funciona como un método de difusión, ya que un estudio de Dotcom Distribution (2022) encontró que el 40% de los consumidores compartirían en sus redes sociales contenido del paquete si este está *brandeado*, es único o luce como un regalo. Según el mismo estudio, esto funciona aún más en consumidores de entre 18 y 25 años, ya que 7 de cada 10 compartiría este contenido. Además, el 52% de los consumidores vuelven a adquirir productos si el packaging es *premium*. Esto tiene un impacto directo en el posicionamiento de la marca y genera mayor conexión y fidelidad del consumidor (Dotcom Distribution, 2022).

Este tipo de contenido creado por los usuarios es de suma relevancia, ya que los consumidores de la generación Z buscan autenticidad a la hora de elegir sus productos. Este segmento ve este contenido como una señal de confianza y, al igual que confiarían en sus amigos y familiares, según un relevamiento de Beveridge (2022), el 50% de los *millennials* basan sus decisiones de compra en estas

recomendaciones. En definitiva, el contenido generado por los usuarios funciona como una recomendación personal de otro usuario que no le debe nada a la marca y genera confianza en el ecosistema.

## **C. Jóvenes y juegos de mesa en la actualidad**

### **1. Experiencia de juego**

En cuanto a la experiencia de los jugadores, durante la investigación se les preguntó a los encuestados: ¿Qué significa jugar? ¿Por qué lo hacen? ¿Qué valoran de la experiencia del juego? Se realiza un mapa de palabras con aquello que más valoran las personas de la experiencia del juego, entre las cuales se destacan: “divertirme”, “que me desafíe”, “que genere una competencia sana”, “que aprenda algo nuevo” y “que use la cabeza”. [[Anexo 3](#)]

A su vez, al buscar entender el contexto en el que los juegos operaban, se le preguntó a los encuestados a cuántas reuniones sociales asisten por semana. Todos los encuestados asisten a por lo menos una reunión social por semana, y cerca del 80% de los encuestados accede a más de dos [[Anexo 4](#)]. Dentro de las actividades más elegidas se observa la gastronomía y alternativas de entretenimiento audiovisuales. Los juegos se posicionaron en el último lugar, correspondientes al 20% de las actividades realizadas en las reuniones sociales. Aquí se observa una oportunidad, donde el juego podría extenderse y tener más participación dentro de este espacio de reunión, entendiendo los beneficios y los valores que tienen para las personas [[Anexo 5](#)].

### **2. Presencia de Marca Ruibal**

Es interesante entender cuál es el conocimiento de la marca Ruibal, y para eso se encuestaron a más de 200 personas de distintas edades en CABA y GBA de nivel socioeconómico medio-alto y, al preguntarles si conocían la marca por su nombre, se observó que un 50% de los encuestados no la reconocieron. Sin embargo, luego se preguntó si reconocían el logo y el número de personas que no lograban identificar la marca disminuyó. En este sentido, se observa que la marca tiene un 30% más de reconocimiento cuando se trata del logo: esto puede ser una oportunidad para reposicionar el conocimiento de la empresa a través de su identidad visual.

### **3. Uso y compra de juegos de mesa**

Según las encuestas y entrevistas realizadas a jóvenes de entre 18 y 30 años en CABA y GBA, el 70% de los jóvenes dice jugar a un juego de mesa al menos entre una y tres veces por mes, pero este mismo porcentaje de personas no ha comprado ningún juego de mesa en el último año. Las razones

son varias: dicen que el costo del producto es alto, sienten que no les van a dar uso a estos productos, no saben qué comprar o si siquiera el juego de mesa les va a divertir. Incluso, en las entrevistas, jóvenes de este segmento comentaron que quizás ni siquiera se les ocurre adquirir este producto debido al difícil acceso que proponen fuera de los horarios normales de comercio. Sin embargo, la mayoría de los jóvenes dice haber sufrido momentos de frustración por querer jugar a un juego de mesa y no poseer ese juego.

#### **4. *Game Cafés y Game Gurús***

Los “Cafés o Bares de Juegos” son cafeterías o bares a los que uno puede asistir con amigos, con una gran diferencia a las cafeterías regulares: hay una gran variedad de juegos de mesa para entretenerse. La propuesta de estos lugares es que los consumidores puedan jugar con amigos mientras se complementa con alguna actividad gastronómica, y así se genera un entorno de “diversión asegurada”. Estos espacios tienen un impacto en el mercado de los juegos de mesa, ya que los usuarios y potenciales clientes pueden probar y jugar a los juegos antes de comprarlos.

En estos espacios también se fomenta la comunidad de esta industria, al realizar eventos semanales que sean de interés para las personas. Además, al ser un entorno amigable, es un buen lugar para conocer gente nueva y atraer a nuevos potenciales jugadores. Como referencia, en USA abrieron más de 5000 *Game Cafés* en el 2016 (Research and Markets, 2018), y, si bien en Argentina hay algunos, muchos se vieron obligados a cerrar durante la pandemia.

En los *Game Cafés*, existe la figura del *game gurú* o experto de juegos. Este cumple el rol de aconsejar juegos a una persona o grupos según sus intereses y *expertise*, y explicar rápidamente las reglas para poder empezar a jugar enseguida. Algunas preguntas que puede hacer esta figura son: ¿cuánta *expertise* hay en el grupo? ¿Qué tipos de juegos les gustan? ¿Cuántas personas hay en el grupo? ¿Cuál es la duración ideal del juego? Esta figura cobra importancia en la era de lo inmediato, donde una persona facilita el juego, eliminando los *pain points* de la selección del juego y del entendimiento de las reglas.

A pesar de que estos lugares parecen ser un gran espacio para que los jóvenes se relacionen con el universo del juego de mesa, según las encuestas y entrevistas realizadas, los jóvenes de CABA y GBA no consideran estos espacios al decidir dónde jugar un juego de mesa. Al momento de elegir un lugar donde jugar a un juego de mesa, según las encuestas realizadas, los jóvenes prefieren hacerlo en sus casas, casas de amigos o casas de familiares. Las razones están relacionadas con que es el lugar

donde se encuentran sus amigos, es un lugar cómodo y tienen libertad para hacer lo que quieran en ese espacio.

## 5. Suscripciones y Videojuegos

Según encuestas propias, la mayoría de los jóvenes de nivel socioeconómico medio-alto en CABA y GBA cuentan con al menos una suscripción a una plataforma de entretenimiento<sup>2</sup>. En promedio, este segmento cuenta con suscripciones a tres plataformas diferentes.

Por otro lado, seis de cada diez encuestados juegan videojuegos. Dentro del análisis, los factores que más valoran los jóvenes de CABA y GBA a la hora de jugar videojuegos son los siguientes:

- a. Jugar con amigos
- b. La disponibilidad de jugar cuando quieran
- c. La facilidad de jugar y el no perder tiempo en aprender
- d. La variedad de videojuegos para elegir
- e. El fácil acceso a los videojuegos
- f. El dinamismo

## D. Juegos de Mesa Híbridos

A pesar de las tendencias a juegos inmersos en el universo digital o videojuegos, en los juegos de mesa y, en particular en los “Eurogames”<sup>3</sup> o de “Social deduction”<sup>4</sup>, los jugadores parecen no encontrar en la tecnología la experiencia completa que están buscando. Los jugadores dicen que jugar en línea no es lo mismo, ya que, por ejemplo, uno no puede negociar con jugadores de inteligencia artificial.

Aquí vale la pena preguntarse si el valor agregado del juego de mesa depende de su cualidad analógica, o si puede existir un punto medio donde el punto de llegada sea una hibridez entre lo digital y lo analógico. *Tilt Five*<sup>5</sup> es una startup que está buscando indagar en este concepto al proponer un juego de mesa a través de realidad aumentada, donde los jugadores se sientan alrededor de un tablero con Oculus y controladores que permiten a los usuarios jugar a diferentes

---

<sup>2</sup> Los encuestados mencionaron las siguientes plataformas: Netflix, Disney+, Starplus, Amazon Prime, HBO max, Spotify, Youtube, entre otras.

<sup>3</sup> Tipo de juego de mesa en dónde el factor más importante es la dinámica del mismo, no se eliminan jugadores, no existe el azar y no hay enfrentamientos directos, sino disputas que se traducen en “puntos de victoria”.

<sup>4</sup> Tipo de juego de mesa en el que los jugadores intentan descubrir el papel oculto de los demás y se dan intercambios sociales y de negociación.

<sup>5</sup> <https://www.tiltfive.com/>



juegos a partir de un mismo equipo. Este sería un punto medio entre una consola de juegos y un juego de mesa.

Por otro lado, es interesante plantear en qué punto de la experiencia del juego de mesa la tecnología brindaría un valor agregado, entendiendo que este punto puede no necesariamente ser únicamente el momento del juego. Según las investigadoras Kankainen y Paavilainen (2019), los juegos de mesa híbridos combinan elementos digitales y no digitales para introducir un nuevo tipo de experiencia de juego. Estas autoras establecieron un *guideline* con 17 pautas a la hora de crear juegos de mesa híbridos que se detallan a continuación:

- a. **Accesibilidad:** la accesibilidad y facilidad de uso debe primar a la hora de crear juegos híbridos para crear primeras experiencias positivas. Por un lado, una marca reconocida puede ayudar a que un jugador nuevo supere el desconocimiento de estos juegos. Por otro lado, los componentes familiares del juego de mesa pueden ayudar a los nuevos jugadores.
- b. **Valor agregado:** los componentes digitales deben enriquecer la experiencia de juego y puede darse de tres maneras diferentes: (1) intercambiar componentes analógicos por digitales, (2) expandir el juego con *features* digitales o (3) extender algún *feature* analógico con uno digital.
- c. **Automatización:** la tecnología debe usarse para automatizar las tareas aburridas del juego de mesa analógico, o aquellas instancias donde hay posibilidad de error humano como, por ejemplo, la anotación de puntos.
- d. **Estética:** deben utilizarse todas las posibilidades audiovisuales (animaciones, imágenes, videos, música o sonidos). Se pueden utilizar estos elementos como componentes narrativos.
- e. **Recuperación:** es posible que el componente digital falle en alguna instancia del juego, por lo que el juego debería poder recuperarse de esos errores rápidamente sin perder el estado del juego.
- f. **Disponibilidad:** el uso de dispositivos personales, como los *smartphones*, hacen al juego más accesible. Es más factible utilizar la tecnología existente que diseñar un nuevo dispositivo solamente para el juego.
- g. **Universalidad:** la aplicación digital debería funcionar en la mayor cantidad de dispositivos posible.
- h. **Obsolescencia:** las aplicaciones digitales tienen una menor vida útil que los juegos de mesa analógicos. El hecho de que el juego tenga componentes digitales no debería hacer que el juego no se pueda jugar en el futuro.

- i. **Escalabilidad:** los componentes digitales permiten ser modificados en un futuro. Nuevos componentes e información del juego pueden ser fácilmente agregados, removidos o editados en un entorno digital.
- j. **Customización:** poder customizar su experiencia propone una sensación de propiedad del juego para los jugadores. Los componentes digitales agregan la posibilidad de introducir al juego nuevos elementos customizados por parte de los usuarios.
- k. **Sociabilización:** el componente digital podría introducir diferentes niveles de sociabilización (Paavilainen et al. 2017). Los tres niveles son: (1) Presencia: la existencia de otros jugadores (tele)presentes en el mismo espacio o en la red; (2) Comunicación: la posibilidad de que los jugadores se comuniquen a través del componente, tanto de manera pública como privada; o (3) Interacción: la creación de conflicto y cooperación a través de distintas mecánicas de juego.
- l. **Compartición:** resulta importante poder compartir en las redes sociales a través de fotos, videos o *screenshots* de las instancias de juego o resultados. Este *feature* debería estar integrado para potenciar este alcance.
- m. **Tutoriales:** leer un reglamento es una instancia tediosa para los jugadores, tutoriales digitales les permitirán a los usuarios comenzar a jugar apenas tengan el juego en sus manos.
- n. **Reglas modificables:** a los jugadores les gusta crear las “reglas de la casa” y los componentes digitales deberían permitir que se modifiquen las reglas del juego y se introduzcan nuevas.
- o. **Tangibilidad:** los componentes analógicos son fundamentales en la experiencia de juego de mesa. Manipular estos componentes da una sensación de posesión del juego y ayuda a mantener a los jugadores comprometidos a lo largo del juego.
- p. **Juego paralelo:** los componentes digitales y analógicos pueden ser asincrónicos e independientes los unos de los otros (Tyni, 2013). Los jugadores podrían, por ejemplo, practicar con el componente digital y luego jugar con el analógico.
- q. **Integración:** el componente digital debería ser un elemento bien diseñado como parte del juego, no un componente que no esté justificado.

### III. Oportunidad

A los jóvenes les divierte jugar juegos de mesa, pero no los quieren comprar. Entre las razones se encuentran que los consideran caros, sienten que no hay ninguna garantía de que el juego les va a divertir, no saben si le van a dar uso suficiente y expresan que hay poca variedad en el mercado. Si a pesar de estas razones algún potencial cliente decide comprar este producto, no tiene manera de adquirirlo fuera de los horarios comerciales. Adquirir un juego de mesa en la actualidad representa un desafío en sí mismo para esta generación que vive en la era de lo inmediato.

¿Esto quiere decir que la industria del juego le está fallando a este segmento? El universo de los videojuegos entendió los desafíos que propone el consumo de este segmento y ataca exactamente los *pain points* que tiene el juego de mesa. Este propone un fácil acceso a los juegos a través de las distintas plataformas de compra, una gran variedad de juegos en dichas plataformas, una facilidad de jugar inmediatamente tras la adquisición, y un bajo costo relativo por juego. En otras palabras, los *pain points* de los juegos de mesa son exactamente los *gain points* de los videojuegos.

En cuanto al resto de las alternativas de entretenimiento, es válido preguntarse qué es lo que consumen los jóvenes hoy en día cuando se reúnen socialmente. Según un informe de Initiative (Cámara Argentina de Agencias de Medios, 2021), este segmento de la sociedad está en busca de experiencias auténticas; los jóvenes de CABA y GBA lo confirman al decir que lo que valoran de un plan social es disfrutar la experiencia. Esto da cuenta de que mientras en el pasado se consumía un producto, hoy lo que busca este segmento es consumir un ecosistema que proponga una experiencia diseñada. Este descubrimiento no es menor considerando que, como se ha mencionado en el pasaje de investigación, el 80% de los jóvenes en CABA y GBA asiste al menos a dos reuniones sociales<sup>6</sup> semanalmente: estas reuniones son potenciales espacios de adquisición de una alternativa de entretenimiento.

Estas alternativas que van desde “ir a comer afuera” o “ver una serie en Netflix” hasta “ir al cine”, proponen experiencias que exceden y amplían el momento del producto: la comida, la serie o la película, respectivamente [Anexo 6]. Con el juego de mesa sucede algo distinto: en esta alternativa de entretenimiento, el producto lo es todo, a diferencia de las alternativas sustitutas.

---

<sup>6</sup>Según los jóvenes entrevistados, en estas reuniones predominan actividades ligadas a lo gastronómico, audiovisual o simplemente intercambios sociales informales.

Dado que Ruibal no controla ni propone una experiencia por fuera del momento del juego, se observa que **existe una oportunidad para diseñar un nuevo formato de juego de mesa para activar el consumo de los jóvenes. Este debe extender el ecosistema Ruibal para diseñar una alternativa de diversión que vaya más allá del producto juego de mesa y que permita a los jóvenes disfrutar de una experiencia que sea competitiva con el resto de las alternativas de entretenimiento, trayendo al universo de los juegos de mesa los *gain points* de los videojuegos.**

## **A. Entendimiento del usuario y Segmentación**

Para poder desarrollar la segmentación de mercado, se elabora la proto persona de Santi<sup>7</sup>, un potencial usuario promedio que tiene 23 años y vive en Villa Crespo [Figura 4]. A la hora de hacer planes, Santi no puede pensar muy a futuro porque “vive más en el momento”, por lo que le cuesta planificar con antelación; es por eso que ante un plan a futuro dice que lo va a evaluar más adelante. Además, dice necesitar juntarse con amigos para distenderse del estrés que le genera la facultad. Se le ocurre que una buena idea puede ser que alguien traiga un juego de mesa a la reunión con amigos, porque él no tiene ninguno, y cuando nadie trae se frustra. Cree que los juegos están caros, y al no tener una garantía de si le van a divertir, no considera comprarlo. Pero aún así, quiere probar cosas nuevas y divertirse con sus amigos. Aunque piensa que los juegos están caros, en marzo fue al Quilmes Rock, cuya entrada le costó dos veces lo que le saldría un juego, todos los fines de semana pide comida por Rappi por al menos \$750 y, al menos una vez al mes, gasta \$2600 en la entrada a un boliche o una fiesta, sin contar las consumiciones. Además, Santi cuenta con varias suscripciones a plataformas de *streaming*, suele compartir lo que hace en sus redes sociales y se junta al menos dos veces por semana con sus amigos. Por último, Santi se siente muy feliz cuando está con amigos o familia, aunque a veces siente *FOMO (Fear Of Missing Out)*<sup>8</sup> de planes más interesantes. De vez en cuando se siente estresado o abrumado por sus obligaciones y surge la necesidad de querer distenderse. También a veces se ve absorbido por la rutina y quiere dejar de sentir esa monotonía.

El mapa de empatía da cuenta lo complejo que es acercarse al segmento de mercado con el que se busca trabajar y evidencia algunas contradicciones de las cuales se desprenden oportunidades de acción. En este caso, se apunta a un segmento conformado por personas de entre 18 y 30 años que residen en CABA o GBA Cerdón Norte (Vicente López, San Isidro, San Fernando y Tigre). Específicamente, el proyecto apunta a usuarios de nivel socioeconómico medio-alto. En cuanto a su estilo de vida, son jóvenes que valoran lo auténtico y buscan disfrutar del presente con sus seres

---

<sup>7</sup>Arquetipo representativo del segmento para el que se busca diseñar.

<sup>8</sup>Fenómeno social que describe el miedo a perderse algo (evento, encuentro, suceso, etc) y se encuentra estrechamente relacionado con la digitalización de nuestro mundo actual.

queridos. Valoran hacer planes con sus amigos y sorprenderse con cosas nuevas, pero, como estudian o no trabajan a tiempo completo, estos planes deben ser económicos y no deben tener un costo de oportunidad muy alto. Además, no debe representar un esfuerzo extra armar el plan, dado que en ese caso es probable que lo dejen de hacer. Es por eso que se juntan mucho a cenar en la casa de algún amigo y piden delivery, en general por un costo de entre \$700 y \$1300 por persona. Además, les gusta jugar juegos de mesa, aunque en su mayoría no gasta su dinero en adquirirlos porque los consideran caros. Es por estas razones que la propuesta debe ser económica, de fácil acceso, debe haber alta variedad y el costo de oportunidad debe ser bajo.

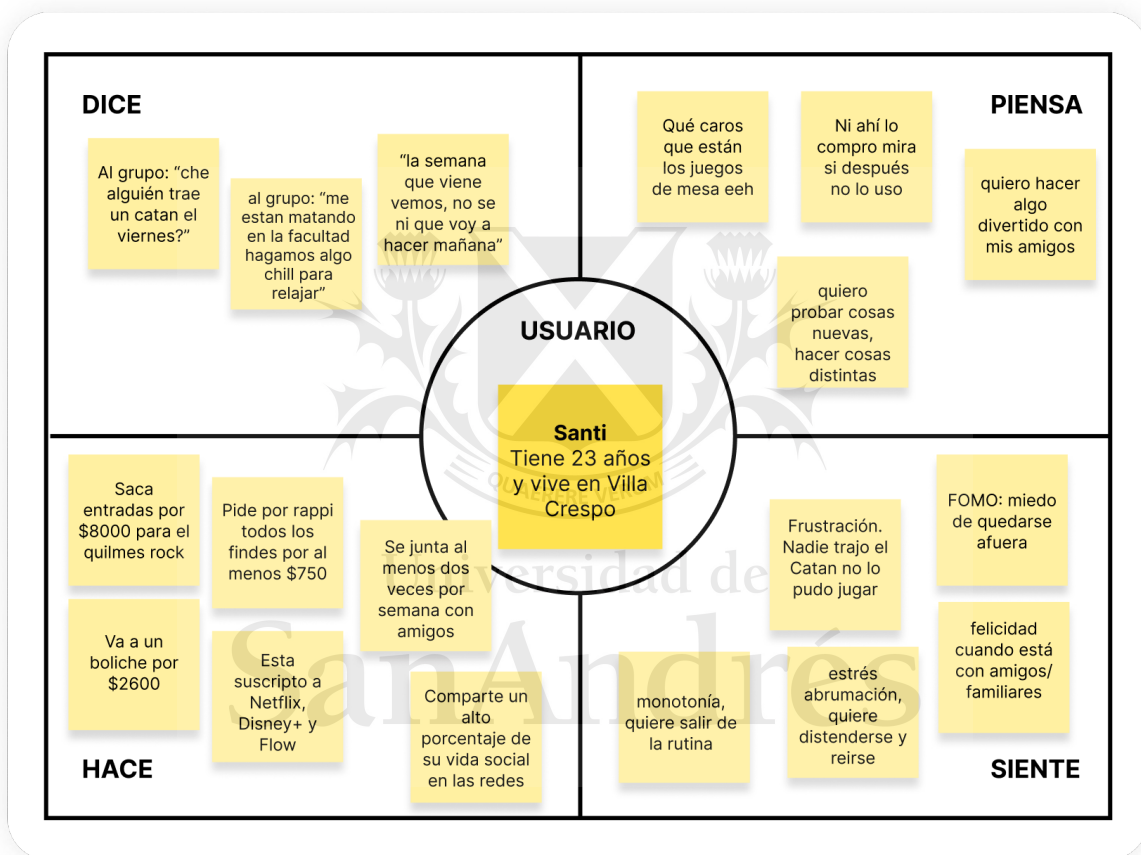


Figura 4: Mapa de Empatía. Elaboración propia.

## B. Tamaño de mercado

Para validar la oportunidad se calcula el tamaño de mercado de potenciales clientes. Este se compone por jóvenes entre 18 y 30 años en el territorio de CABA y los partidos del corredor norte de GBA de Vicente López, San Isidro, San Fernando y Tigre. **Este cálculo aproxima un tamaño de 343.000 potenciales clientes y se detalla el cálculo a continuación** [[Anexo 7: Cálculo del tamaño de Mercado](#)].

## 1. Cálculo Mercado CABA

Según un estudio realizado por la Dirección General de Estadística y Censos de la Ciudad de Buenos Aires en el año 2021 (*Proyección de población por sexo y edad simple. 2021*) la población de jóvenes entre 18 y 30 años en CABA es de 522.486 habitantes. En un estudio preparado por la misma agencia del año 2017 (*Situación de los jóvenes en CABA, 2017*), un 22% de los jóvenes se encontraba en condiciones de pobreza, cuando la pobreza generalizada en la capital era del 16,8%. Hoy este porcentaje es del 27% según el informe “Condiciones de Vida” del Indec (Indec, 2021).

Según un cálculo de elaboración propia, al realizar un cálculo de proporciones, el porcentaje de jóvenes en situación de pobreza en la actualidad sería del 35%. Esto quiere decir que el 65% de jóvenes restantes corresponde al nivel socioeconómico medio a alto, lo cual equivale a 339.000 personas. Si según las encuestas realizadas un 70% de estos jóvenes juegan juegos de mesa al menos de 1 a 3 veces por mes, eso quiere decir que existen en CABA 237.000 potenciales consumidores.

## 2. Cálculo Mercado Corredor Norte GBA

Según el estudio *Proyecciones de Población por Municipio provincia de Buenos Aires 2010–2025* (Ministerio de Economía, 2016) y el estudio *Inclusión de los jóvenes en la Provincia de Buenos Aires* (CIPPEC, 2014), la población de jóvenes entre 18 y 30 años en los partidos de Vicente López, San Isidro, San Fernando y Tigre en el año 2021 es de 232.950 habitantes.

Se encuentra una primera similitud en el porcentaje de jóvenes en CABA (16,97%) y el Corredor Norte de GBA (19,19%) y una segunda similitud en el porcentaje de hogares con necesidades básicas insatisfechas en CABA (5,98%) y en el Corredor Norte de GBA (6,26%) según el estudio de *Necesidades Básicas Insatisfechas con Información Censal del 2010* (Ministerio de Economía, 2014). Dadas estas similitudes, se establece que hay una relación en la composición sociodemográfica en los territorios. Se extrapola la pobreza calculada para CABA, lo que quiere decir que el 65% de jóvenes corresponde a NSE medio a alto, lo cual equivale a 151.000 personas. Si según las encuestas un 70% de estos jóvenes juegan juegos de mesa al menos de una a tres veces por mes, eso quiere decir que existen en el corredor norte GBA 105.000 potenciales consumidores.

## C. Benchmarks

Se hace un relevamiento de las mejores prácticas a nivel local y global para entender las distintas maneras de comercializar juegos de mesa, las distintas tecnologías, los diferentes formatos y los juegos híbridos existentes.

## 1. Local

Según el relevamiento, **Ludoty**<sup>9</sup> es de las pocas empresas en Argentina que tiene un sistema de suscripción de juegos de mesa. La empresa ubicada en Córdoba ofrece la “suscripción lúdica” que es una caja que el cliente recibe cada mes con un juego de mesa y eventualmente algún juego adicional [[Anexo 8](#)].

No se encuentran en la investigación propuestas argentinas de juegos híbridos o con diferentes tecnologías para relevar sus prácticas.

## 2. Global

**UnboxBoardom**<sup>10</sup> Es una plataforma que permite diferentes planes de suscripciones para adquirir juegos de mesa con diferentes frecuencias: uno por mes, uno cada dos meses o uno cada tres meses. Además, tiene la opción “*trust the experts*” para que en base a preferencias previas el usuario no elija el juego, sino que los expertos elijan por él. [[Anexo 9](#)]

**Zatu games**<sup>11</sup> Es una plataforma que tiene dos tipos de suscripciones, una a juegos seleccionados por los expertos y otra a juegos nuevos, y cuatro tipos de cajas de juegos, que además de estos incluye accesorios y ediciones limitadas. [[Anexo 10](#)]

**Tilt Five**<sup>12</sup> es una startup que propone un juego de mesa a través de realidad aumentada, donde los jugadores se sientan alrededor de un tablero con anteojos de realidad aumentada y controladores que permiten a los usuarios jugar a diferentes juegos a partir de un mismo equipo. Sería un punto medio entre una consola de juegos y un juego de mesa. [[Anexo 11](#)]

Una **alianza entre Yupoo y Ocean 88**<sup>13</sup> dio como resultado un juego de mesa con un tablero hecho con un material de papel sintético con propiedades de durabilidad y flexibilidad. Este nuevo formato de juego, sin tablero de cartón ni packaging de caja, redujo los costos de testeo haciendo el prototipado de nuevos juegos efectivo con respecto al costo y tiempo. [[Anexo 12](#)]

---

<sup>9</sup> [www.ludoty.com.ar](http://www.ludoty.com.ar)

<sup>10</sup> [www.unboxboardom.com](http://www.unboxboardom.com)

<sup>11</sup> <https://www.board-game.co.uk/zatu-subscriptions/>

<sup>12</sup> <https://www.tiltfive.com/>

<sup>13</sup> <https://yupousa.com/escaping-the-board-in-board-game-2/>

**Not on the High Street**<sup>14</sup> tiene un pañuelo con un tablero del juego de “escaleras y serpientes”. Además del pañuelo, el producto viene con fichas de papel y un dado para recortar y armar de papel.

[[Anexo 13](#)]

**Teburu**<sup>15</sup> es una start up que produce juegos de mesa híbridos, en donde permite a los jugadores concentrarse en el tablero y sus componentes, mientras el sistema digital se encarga de las reglas de juego, las historias por detrás del juego y de introducir el comportamiento de un “enemigo”. [[Anexo 14](#)]

En el juego de mesa “**Alchemists**” que además de proponer un juego que se integra de manera híbrida, genera un código de cuatro letras para cada juego que puede usarse para cargar el juego con esa configuración específica si falla el dispositivo digital en algún momento, lo cual responde al principio de [Recuperación](#) [[Anexo 15](#)].

**Dized** es una aplicación móvil creada para enseñar las reglas de juego de diferentes juegos de mesa mientras se juega. La aplicación utiliza animaciones y brinda instrucciones a medida que se desenvuelve el juego. Responde al principio de [Tutoriales](#) y facilita el jugar un juego nuevo [[Anexo 16](#)].



Universidad de  
**San Andrés**

---

<sup>14</sup>[www.notonthehighstreet.com/board\\_hankerchief](http://www.notonthehighstreet.com/board_hankerchief)

<sup>15</sup><https://www.teburu.net/#discover>



## IV. Sistema Momento\*

En base a la investigación realizada y la oportunidad detectada, surge el nuevo formato de juego de mesa **Momento\*** (M\*) para que los jóvenes vuelvan a disfrutarlos. Se trabaja con la línea de juegos de mesa con tableros de cartón y hasta 12 fichas sobre tablero [[Anexo 17: Catálogo de juegos](#)]. A través de un juego de mesa híbrido y cambiando la materialidad del tablero y las fichas a papel, este formato propone revertir los *pain points* que tiene el formato tradicional de juego de mesa para los jóvenes. El juego se adquiere a través de Rappi o Pedidos Ya por \$900, y al grupo de amigos le llega el M\* Físico a la vez que les llega una notificación con un código para activar el M\* Digital. Luego, los usuarios tendrán 12 horas de juego activadas y, de querer extender este período, podrán hacerlo por \$300.

### A. Business Canvas

El modelo de negocios propuesto se detalla en los nueve bloques del **Business Canvas** [Figura 5: [Business Canvas](#)], y se explica a continuación.

**Segmento de Mercado** [Figura 4: [Mapa de Empatía](#) y Figura 6: [Value Proposition](#)]: El negocio apunta a satisfacer las necesidades de entretenimiento que tienen los jóvenes de 18 a 30 años en CABA y GBA Cordón Norte. Estos jóvenes pertenecen a un nivel socioeconómico medio-alto, se suelen reunir socialmente en casas, al menos una vez por semana, y piden delivery por alguna plataforma (Pedidos Ya, Rappi), gastando al menos \$750 por persona. Además, les gusta probar cosas nuevas si no es costoso y encontrarse presencialmente con sus amigos.

**Propuesta de Valor** [Figura 6: [Value Proposition](#)]: El formato Momento\* responde a las necesidades de segmento al poseer las siguientes características:

- a. **Fácil acceso:** se encuentra siempre a 15 minutos de distancia pidiéndolo por Rappi o Pedidos Ya.
- b. **Bajo costo:** el juego cuesta \$800 en total que se subdividen en el grupo<sup>16</sup>, lo cual permite a los usuarios probar juegos nuevos sin riesgo ni compromiso.
- c. **Variedad de juegos:** el formato permite la creación de juegos nuevos a bajo costo de testeo.
- d. **Facilidad de jugar:** se ofrece la figura del Gurubot, un bot experto en juegos para que no haya obstáculos en el momento de acceso al juego o durante el mismo.

**Relación con clientes:** Ruibal mantiene una relación directa con sus clientes a través de la Ruibapp e indirecto a través de Pedidos Ya y Rappi, dónde se limita a proporcionar todos los medios necesarios

---

<sup>16</sup> Se toma de referencia grupos de 4 amigos, en donde el precio final es de \$200 por persona.

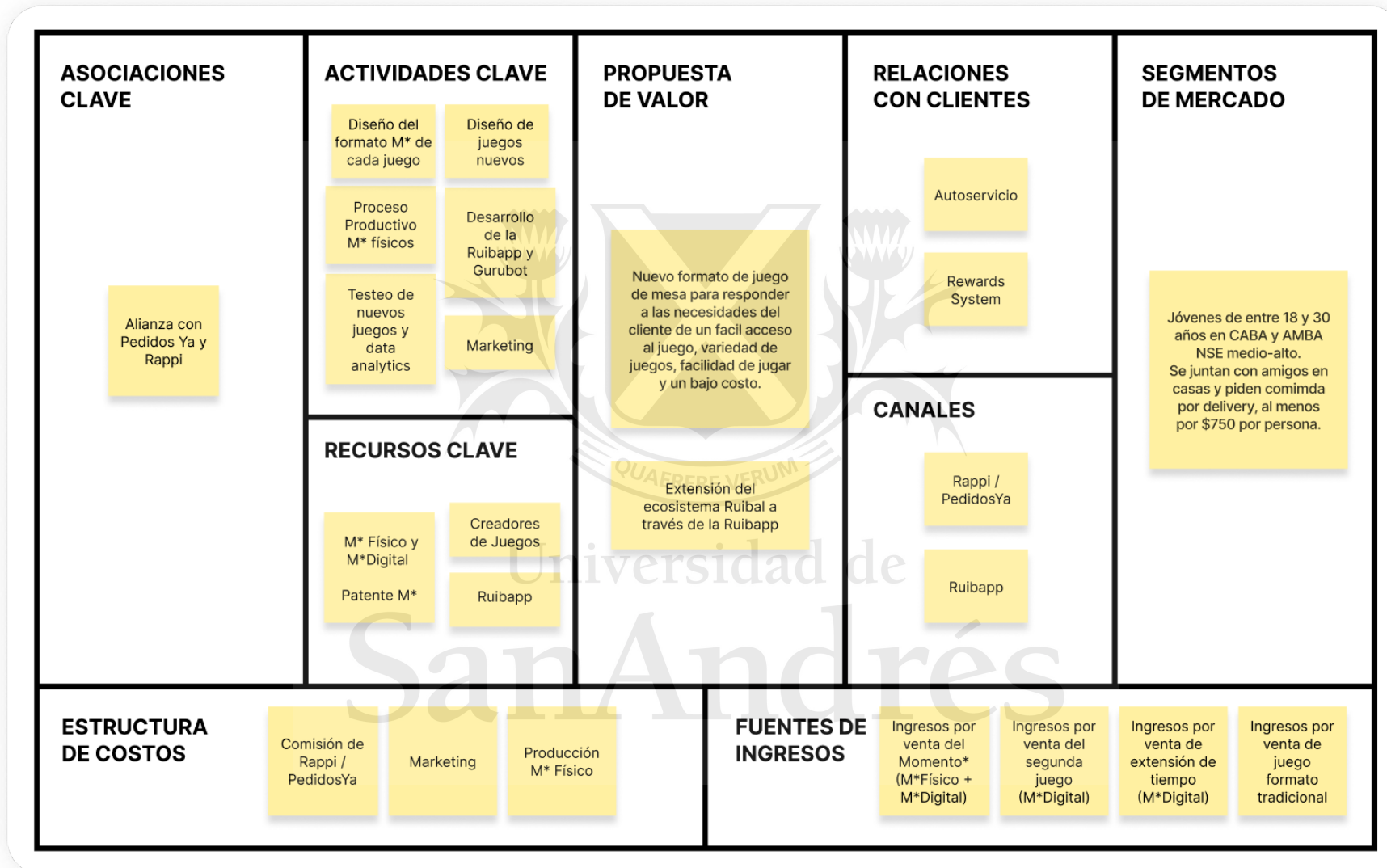


Figura 5: Business Canvas Momento\*. Elaboración propia.

para que los clientes puedan servirse ellos mismos de los M\* a través de Pedidos Ya y Rappi y la Ruibapp. Por otro lado, se crea un sistema de recompensas para fidelizar a los clientes recurrentes.

**Canales:** Se puede adquirir el Momento\* a través de las plataformas de Rappi y Pedidos Ya, y por medio de la app de Ruibal: Ruibapp.

**Fuentes de ingresos:** Los ingresos se dan por la venta del Momento\* (M\*Físico + M\*Digital), por la venta de la activación del segundo juego (M\* Digital), por la venta de la extensión de horas de juego (M\*Digital) y por las ventas consecuentes de los juegos de mesa formato tradicional.

**Asociaciones Claves:** La alianza con Rappi y Pedidos Ya es esencial para poder hacer un esfuerzo conjunto en el momento de la oferta del juego, ofreciendo la promoción cuando los usuarios piden la comida para la reunión con amigos y para el almacenamiento de juegos en sus *warehouses* propios.

**Actividades Claves:** El diseño del formato M\* de cada juego es fundamental para que no se pierda la esencia de este. El diseño de nuevos juegos hará sostenible el modelo en el tiempo al poder sorprender con nuevas alternativas al segmento. El proceso productivo del M\* en la fábrica Ruibal cobra relevancia para asegurar la excelente calidad del formato. El desarrollo de la Ruibapp y Gurubot son de gran importancia para extender el ecosistema Ruibal. El Data Analytics y testeo de nuevos juegos es de interés para posicionar a Ruibal como el mejor diseñador de juegos. Por último, se consideran esenciales los esfuerzos en Marketing para dar a conocer el formato.

**Recursos Claves:** El M\*Físico y el M\*Digital deben proponer una excelente experiencia de juego que no pierda la esencia del juego de mesa tradicional. Asimismo, es importante que estén patentados para prevenir que la competencia lo replique. Por otro lado, la Ruibapp será el ecosistema digital en donde se extienda la experiencia de juego. Por último, los creadores de juegos nuevos serán esenciales para la sostenibilidad de la propuesta en el tiempo.

**Estructura de Costos:** El costo del M\* Físico se calcula de modo incremental, dada la capacidad instalada de Ruibal para producir el formato en su fábrica. La comisión de Rappi y Pedidos Ya representa uno de los costos más altos para el formato de bajo costo y los costos en Marketing para masificar el producto.

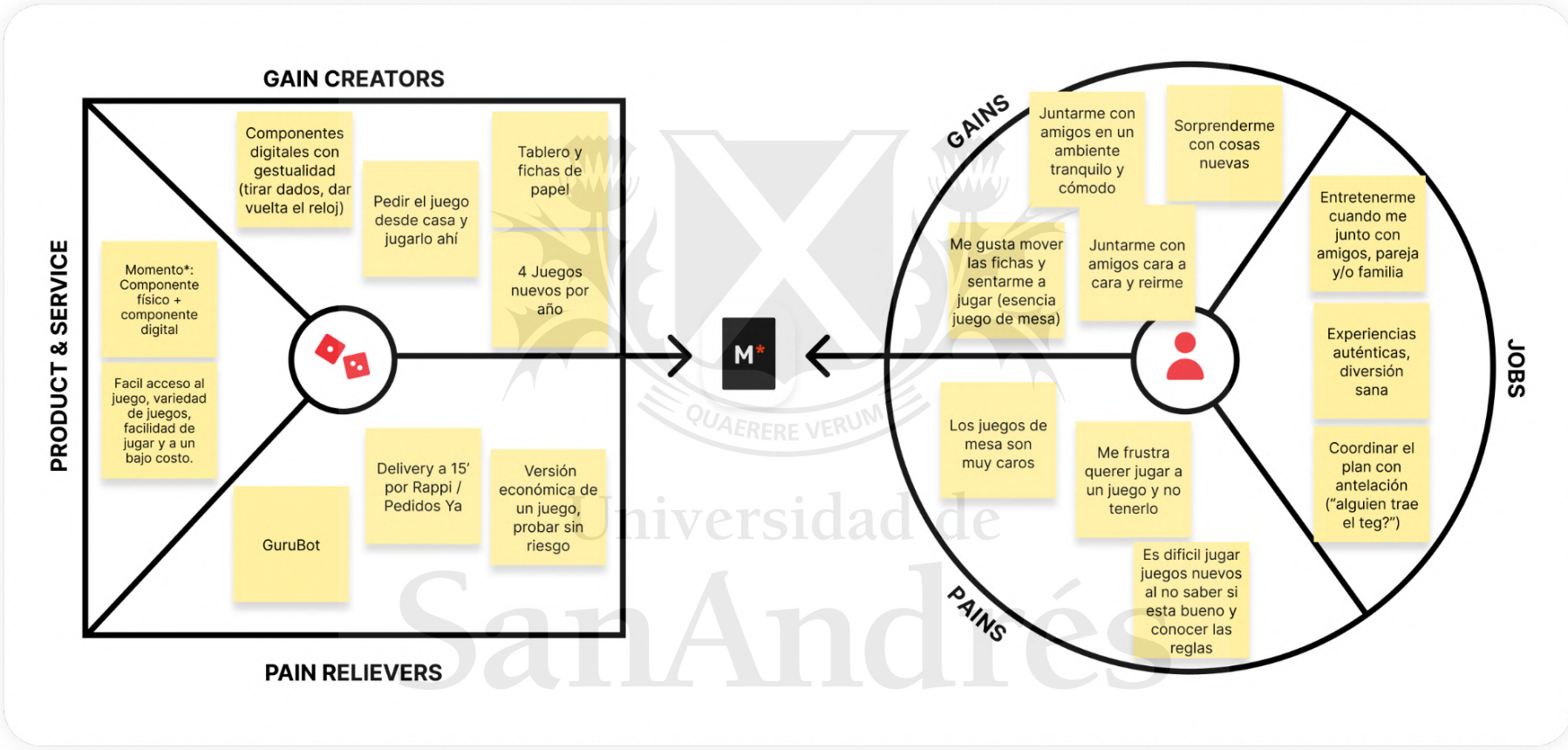


Figura 6: Value Proposition Canvas Momento\*. Elaboración propia.

## B. Formato Momento\*

El formato consiste en una parte Física (M\* Físico) y una parte Digital (M\* Digital), que se detallan a continuación.

### 1. Momento\* Físico

El M\* Físico es el componente tangible que es repartido mediante alguna de las plataformas de delivery (Rappi o Pedidos Ya) a la casa en la que se encuentra el grupo de amigos. Este pack contiene el tablero del juego y las fichas para troquelar.

#### Pack M\*

El pack exterior [Figura 7] es un sobre troquelable de papel ilustración de 300 gr/m<sup>2</sup> para que sea rígido y proteja al contenido. A su vez, posee un *look & feel* minimalista que busca la sorpresa y propone una experiencia de “unboxing”, que responde a las tendencias planteadas en la investigación. Al ser un producto que no va a estar expuesto en góndola, sino que el cliente lo poseerá una vez que ya lo haya adquirido, se elige no utilizar el imagotipo de Ruibal en el exterior del paquete, sino únicamente el logotipo.



Figura 7: Pack M\* Físico Exterior. Elaboración propia.

En el interior del paquete [Figura 8] se cuenta con un mensaje para los usuarios con información de uso del formato, un código QR para descargar la Ruibapp si es la primera vez que adquieren el formato y las instrucciones de uso del formato.



Figura 8: Pack M\* Físico Interior. Elaboración propia.

### Tablero M\*

El tablero se encuentra en el interior del pack M\*. Para diseñar el formato M\* de cada juego de mesa, se debe adaptar el diseño del tablero a las medidas correspondientes (410 mm x 220 mm). El tablero es de papel obra de 80 gr/m<sup>2</sup>, dado que no es necesaria su manipulación constante y sólo debe asegurarse su integridad por 12 horas [Figura 9]. Cada faz de la hoja contiene un tablero de un juego diferente, lo que permite: (1) flexibilizar el stock de los juegos; y (2) una nueva oportunidad de venta

mediante la activación del M\* Digital del segundo juego una vez que termine la partida del primer juego, dado que el costo logístico de que el grupo juegue al segundo juego es nulo una vez que el pack ya esté en sus manos.

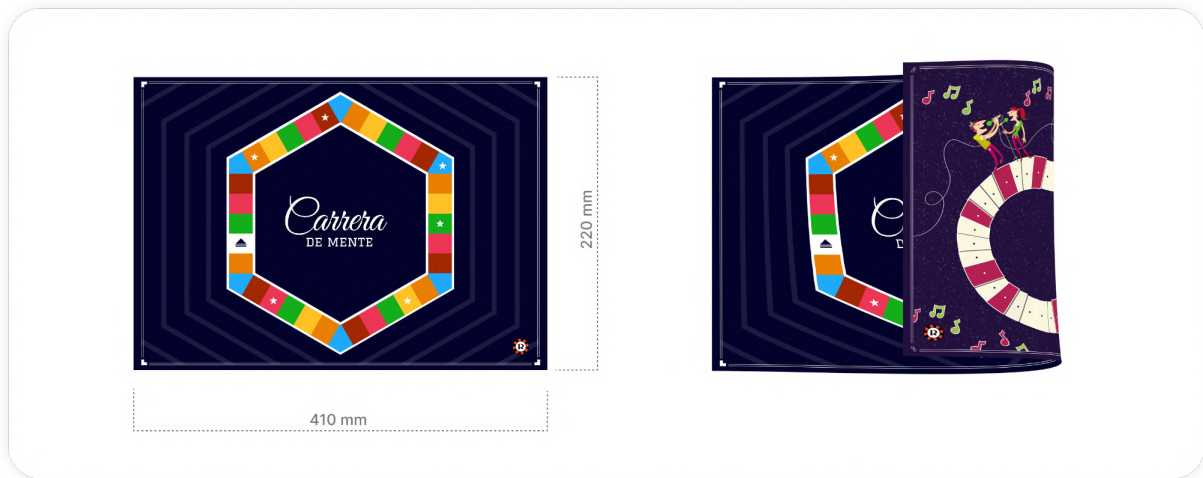


Figura 9: Tablero M\*, medidas y contracara. Elaboración propia.

### Fichas M\*

Se diseñó la ficha de tal manera que con un doblez pasa de dos dimensiones a tres dimensiones, lo que permite mantener la esencia tridimensional del agarre de la ficha, a pesar de la cualidad laminar del papel [Figura 10]. Las fichas tienen el gramaje de 300 gr/m<sup>2</sup>, lo cual permite la suficiente rigidez dada la manipulación propia que exige el elemento, y se destroquelan del pack según la cantidad de jugadores que haya en la reunión. El pack posee 4 hileras de 7 fichas de distintos colores, 28 en total, para posibilitar más de una partida y prever posibles errores humanos al troquelar.

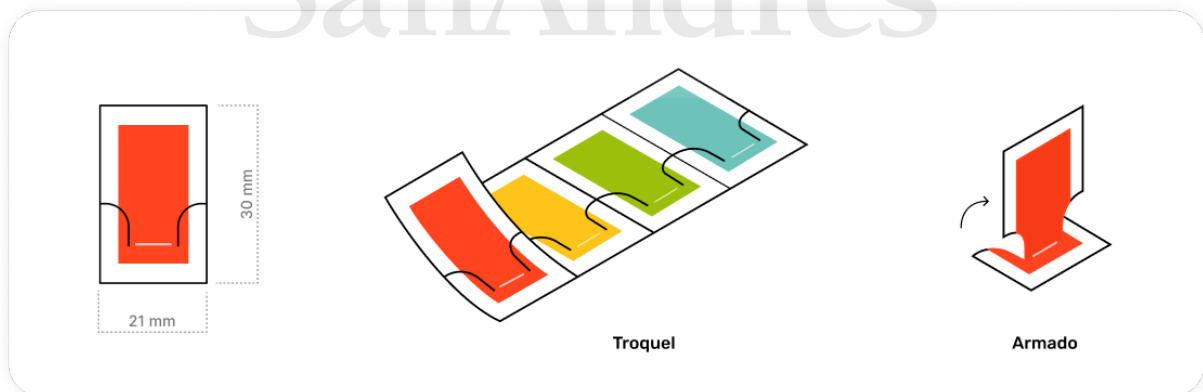


Figura 10: Fichas M\*, medidas, troquel y armado. Elaboración propia.

## 2. Momento\* Digital

El M\* Digital es el componente virtual del formato. Se encuentra dentro de la aplicación [Ruibapp](#), y contiene todos los elementos del juego que no sean el tablero y las fichas. Este componente es más que la suma de sus elementos, dado que extiende la experiencia de juego y lo vuelve más dinámico.

### Activación

El usuario, al igual que recibe el M\* Físico, recibe un código para activar el M\* Digital a través de la Ruibapp, un mensaje de texto o un mail [Figura 11]. Este es un código de seis dígitos que permite activar el juego comprado para poder comenzar a jugar. Al compartir el código con los jugadores presentes, cada integrante del grupo de amigos puede visualizar el juego en su dispositivo.



Figura 11: Código de activación. Elaboración propia.

El juego se activa pulsando el botón "Activá tu Momento\*" en la Home de la Ruibapp, luego el usuario introducirá el código en la pantalla y podrá ver el juego bajo la sección "Momentos\* Activados" en la Home [Figura 12]. A partir de la activación, los usuarios tienen 12 horas para jugar, independientemente de en cuál dispositivo se haya activado.

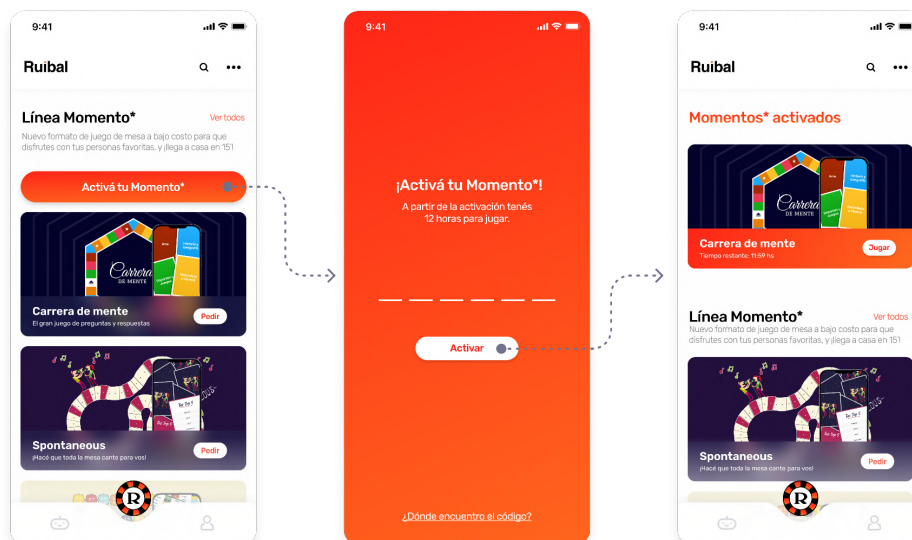


Figura 12: Activación del M\*. Elaboración propia.



## Elementos

Los elementos del juego dependen de cada juego, pero pueden ser: dados, cartas, reloj de arena, ruleta de letras, acumulador de fichas y otros componentes que puedan agregarse en el futuro. Para cada elemento se busca replicar la gestualidad original con el objetivo de asegurar la esencia del juego. A continuación se visualizan ejemplos para los dados, las cartas y el reloj de arena:

Para tirar los dados, se agitará el dispositivo como se observa en la siguiente figura. La cantidad de dados y el aspecto de estos depende del juego [Figura 13].



Figura 13: Dados. Elaboración propia.

Para seleccionar una carta, se desliza sobre la pila de cartas y luego esta se voltea, como se observa en la siguiente figura. El contenido de esta y su aspecto depende del juego en cuestión [Figura 14].



Figura 14: Cartas. Elaboración propia.

Para dar vuelta el reloj de arena, se gira el dispositivo 360° como se observa en la siguiente figura, tal como se haría con el elemento tangible [Figura 15].



Figura 15: Reloj de arena. Elaboración propia.

### Inicio de partida

Para iniciar una partida el usuario presiona el botón “Jugar” en el M\* activado en la home de la Ruibapp. Luego, el usuario buscará a los jugadores que vayan a formar parte de la partida. Al realizar una búsqueda pueden aparecer tres tipos de resultados: (1) el usuario (fedegonzalez), (2) los grupos de amigos que el usuario comparte con esa persona (Amigos), (3) un jugador que no tiene una cuenta creada con ese nombre (fedegon). De esta manera el usuario puede seleccionar el usuario o el jugador (1 o 3), e ir cargando de a uno a todos los jugadores del encuentro, como también puede elegir el grupo si es que se encuentra con las personas que forman parte de este. [Figura 16]

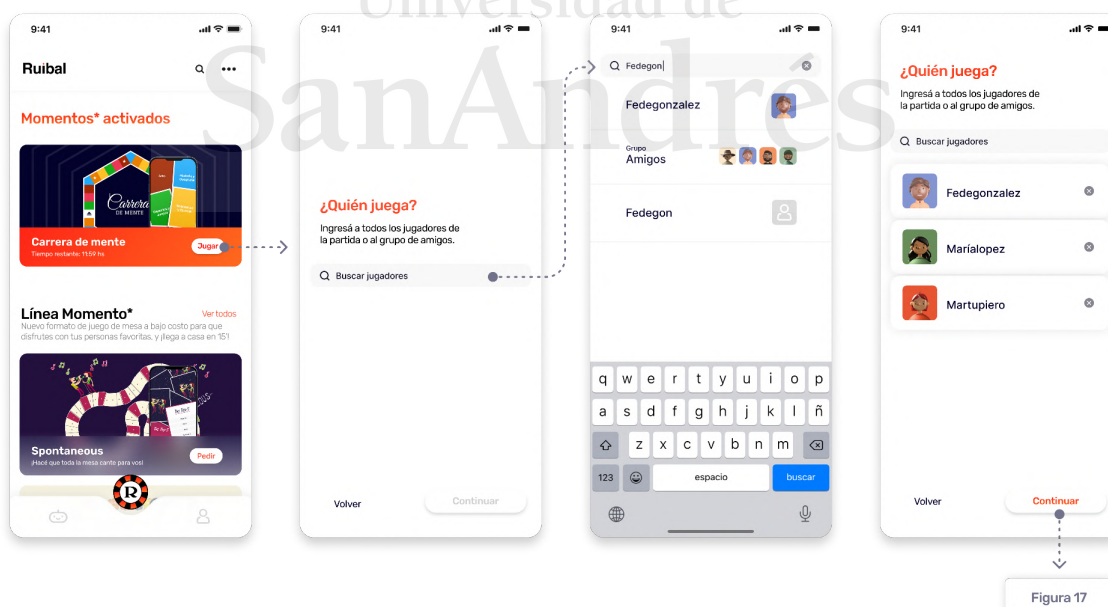


Figura 16: Selección de jugadores. Elaboración propia.

Si todavía no tiene un grupo creado con los jugadores seleccionados, la aplicación ofrece la opción de asignarle un nombre al grupo para poder crearlo y tener el historial de partidas, lo cual se explica en

profundidad en el apartado [Perfil](#). Tanto en el caso de que le asigne un nombre, como en el caso de que no, el usuario luego puede comenzar la partida [Figura 17].

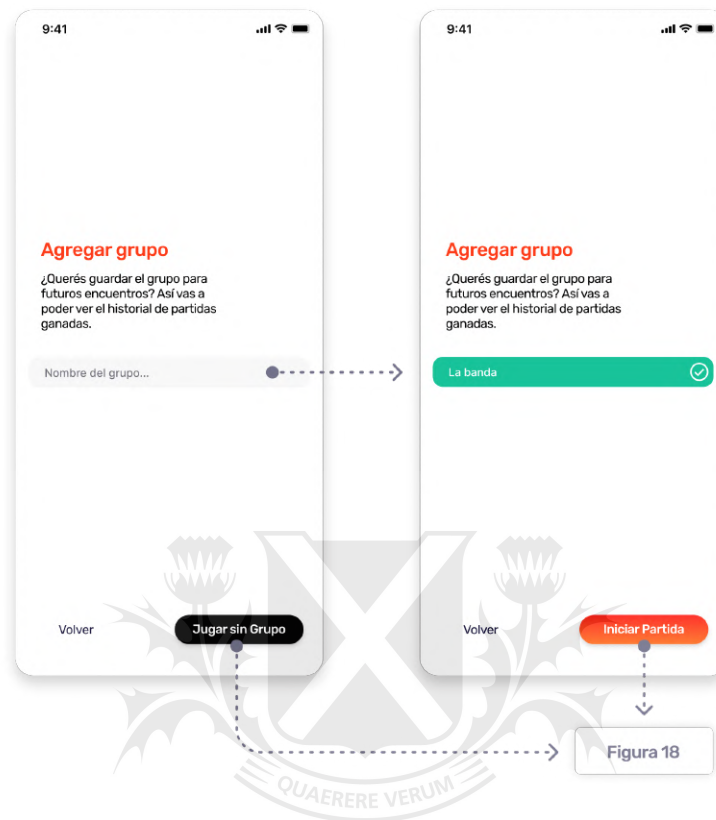


Figura 17: Creación de grupo. Elaboración propia.

### Juego: Carrera de Mente

A continuación se ejemplifica el momento de juego a través del Carrera de Mente\*. Cuando empieza la partida cada jugador tira los dados y empieza el jugador con el número más alto. Su turno comienza cuando tira los dados, luego estos se posicionan en el centro superior de la pantalla para que el jugador no se olvide del número, y avanza en el tablero la cantidad de casilleros indicada. El mismo o cualquier jugador selecciona la carta de la categoría según la casilla en la que se encuentra con un deslizamiento hacia arriba. En esta instancia hay dos opciones: (1) si es una casilla regular aparece en la carta la pregunta con las alternativas de respuesta, si la respuesta es correcta avanza 5 casillas y vuelve a la pantalla de selección de categoría. (2) Si es una casilla premio, la carta que aparece tiene una pregunta sin opciones. Una vez que el jugador responde, él o cualquier jugador puede verificar la respuesta. Si esta es correcta, el jugador gana la ficha de la categoría, avanza 5 casillas y vuelve a la pantalla de selección de categoría. En ambos caminos, si la respuesta no es correcta, es el turno del siguiente jugador, quien tira los dados y repite el recorrido. [Figura 18]



Figura 18: Carrera de Mente. Elaboración propia.

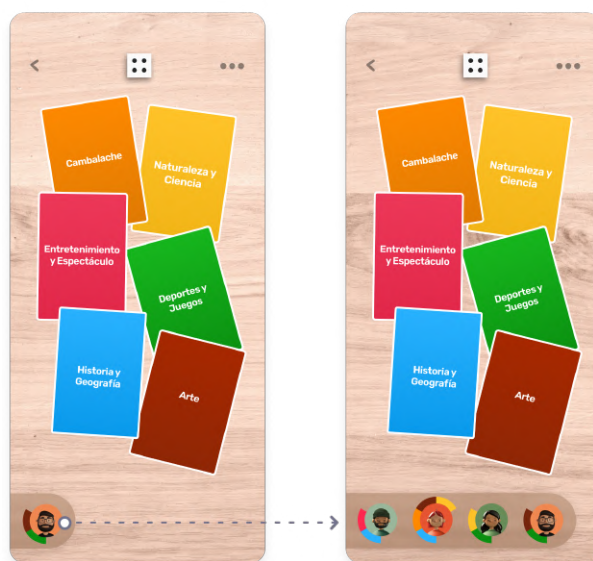


Figura 19: Fichero. Elaboración propia.

Si en cualquier momento el jugador quiere ver cómo le está yendo con respecto a sus contrincantes, podrá visualizar el estado de sus amigos presionando el fichero en la esquina inferior izquierda [Figura 19]. Alrededor de cada jugador se podrá ver la acumulación de colores, que representan las categorías ganadas por cada uno de los mismos.

### Compra del segundo juego

Al terminar la partida se les ofrecerá a los usuarios adquirir el M\* Digital del juego que se encuentre del otro lado del tablero, a través de una notificación. Al presionar la notificación ingresarán a la Ruibapp dónde se ofrecerá la compra del M\* Digital por \$300. De querer extender la experiencia, el usuario atravesará un proceso de compra y luego tendrá los dos juegos visibles bajo la sección Momentos\* activados en la home de la app [Figura 20]. Todos los usuarios que habían ingresado el código original visualizarán en sus dispositivos los dos M\* activados.



Figura 20: Compra segundo juego. Elaboración propia.

### Extensión de horas de juego

Una vez que se terminen las 12 horas de juego activadas, quedará la posibilidad de comprar 12 horas nuevas del M\* Digital por las siguientes 48 horas. Se le avisará al usuario de esta posibilidad a través de una notificación, y en la home de la app aparecerá el banner del M\* digital en negro con la posibilidad de compra. Una vez que el usuario lo adquiera, figurará disponible por las próximas 12 horas [Figura 21].

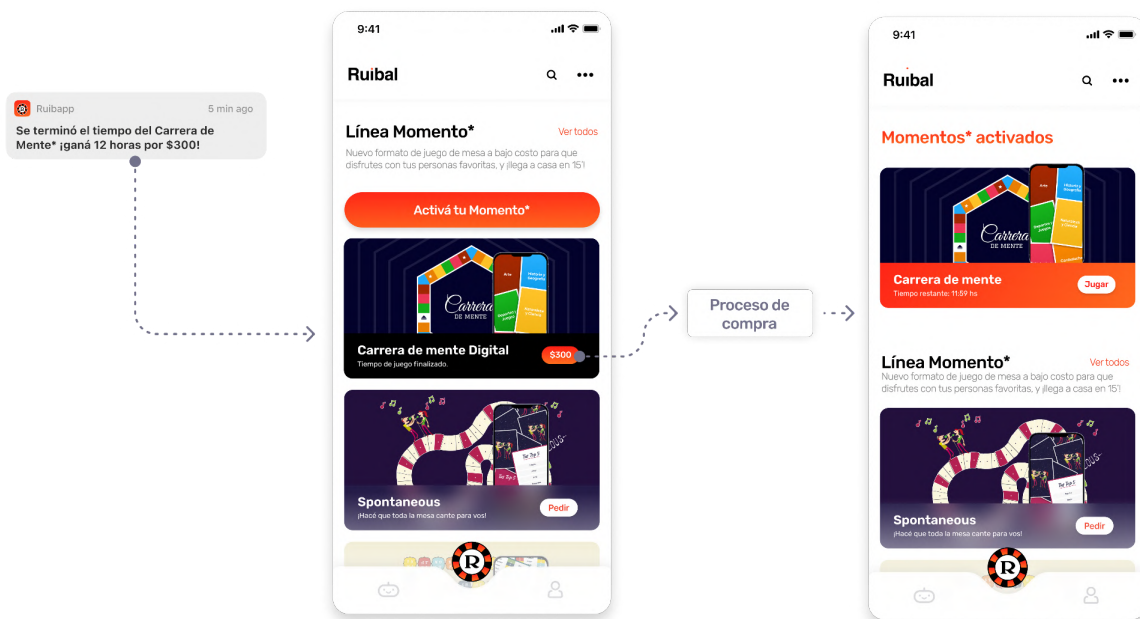


Figura 21: Extensión de horas de juego. Elaboración propia.

### 3. *Data analytics*, Juegos nuevos y Testeo

Por primera vez los clientes de Ruibal van a jugar a un juego de mesa digitalmente con la experiencia de un juego físico. Esto permitirá obtener una gran cantidad de datos para luego generar un dashboard de *data analytics*<sup>17</sup>, a través del cual se obtendrá información acerca de la duración promedio de los turnos, la duración promedio de las partidas, los juegos con mayor éxito, los juegos con menor éxito, el grado de abandono de partidas, entre otras variables de relevancia [Figura 22]. Con esta información Ruibal podrá iterar sus juegos en función de aquello que más divierta a sus usuarios.

El formato M\*, en conjunto con el *data analytics*, le brinda a Ruibal la posibilidad de crear nuevos juegos y testearlos a un bajo costo. De esta manera, el riesgo de sacar un nuevo juego es bajo, y entonces existe la posibilidad de iterar un juego hasta que sea exitoso. Se propone entonces que Ruibal pueda sacar cuatro juegos nuevos por año para sorprender a sus usuarios con alternativas nuevas. Por último, si estos juegos demuestran una buena adopción por parte del público, podrán luego producirse en formato tradicional.

<sup>17</sup> Es un proceso que consiste en inspeccionar, limpiar y transformar datos con el objetivo de resaltar información útil, para sugerir conclusiones y apoyo en la toma de decisiones.

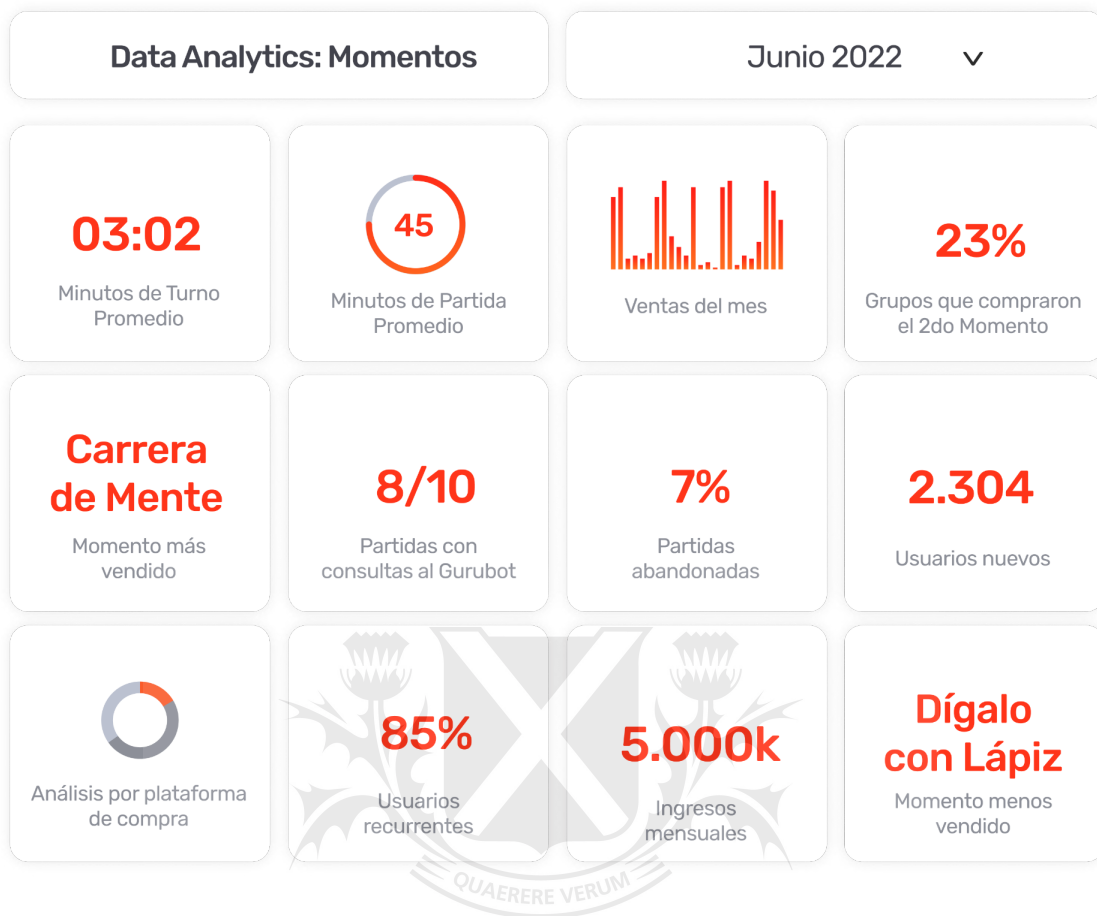
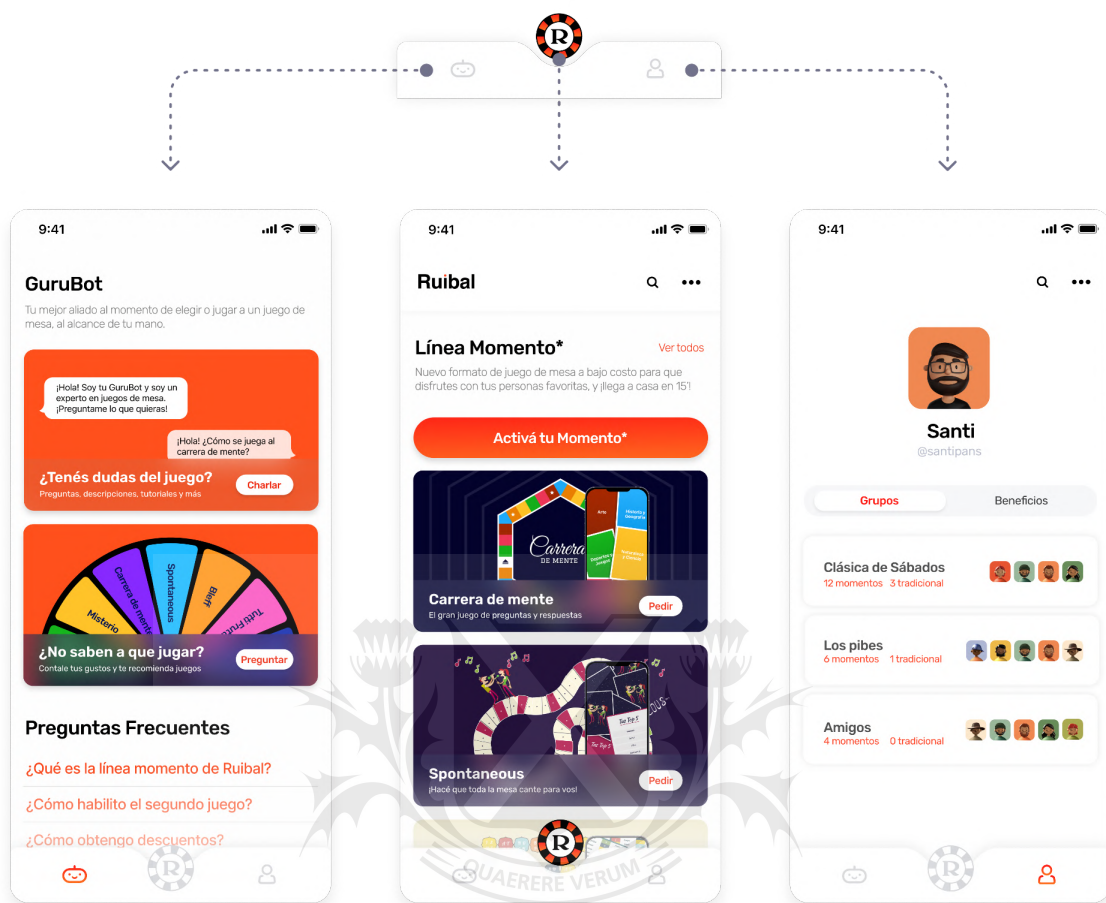


Figura 22: Dashboard Data Analytics. Elaboración propia.

### C. Ruibapp

La Ruibapp es una *app* para dispositivos tecnológicos cuya función es ser la plataforma de extensión del ecosistema Ruibal para el segmento de los jóvenes. Esta se puede descargar tanto desde el *app store* (dispositivos iOS) como desde *play store* (dispositivos Android). La *app* consta de tres secciones principales: el home Ruibal, el Gurubot y el perfil. La interacción entre estas tres secciones y el M\* Físico da cuenta de la experiencia completa del ecosistema Momento\*.



Universidad de  
 Figura 23: Secciones principales Ruibapp. Elaboración propia.

# San Andrés

## 1. Home

En la Home, además de [activar un M\\*](#), los usuarios pueden ver a modo de marketplace todos los juegos de la Línea M\*, como así también los juegos en formato tradicional. De esta manera los usuarios tienen un nuevo canal de venta con todos los productos Ruibal. Al presionar el botón “pedir” en un M\*, los usuarios podrán ver una descripción del juego, el precio y el contenido de este con recursos audiovisuales. A su vez, podrán elegir por qué plataforma prefieren comprar el juego, Rappi o Pedidos Ya, lo cual se explicará en la siguiente sección [[Plan de Marketing: Promoción y Comunicación](#)]. También desde la home los usuarios pueden buscar un juego presionando la lupa en la esquina superior derecha, obteniendo como resultado de búsqueda al juego en todas sus versiones y formatos.



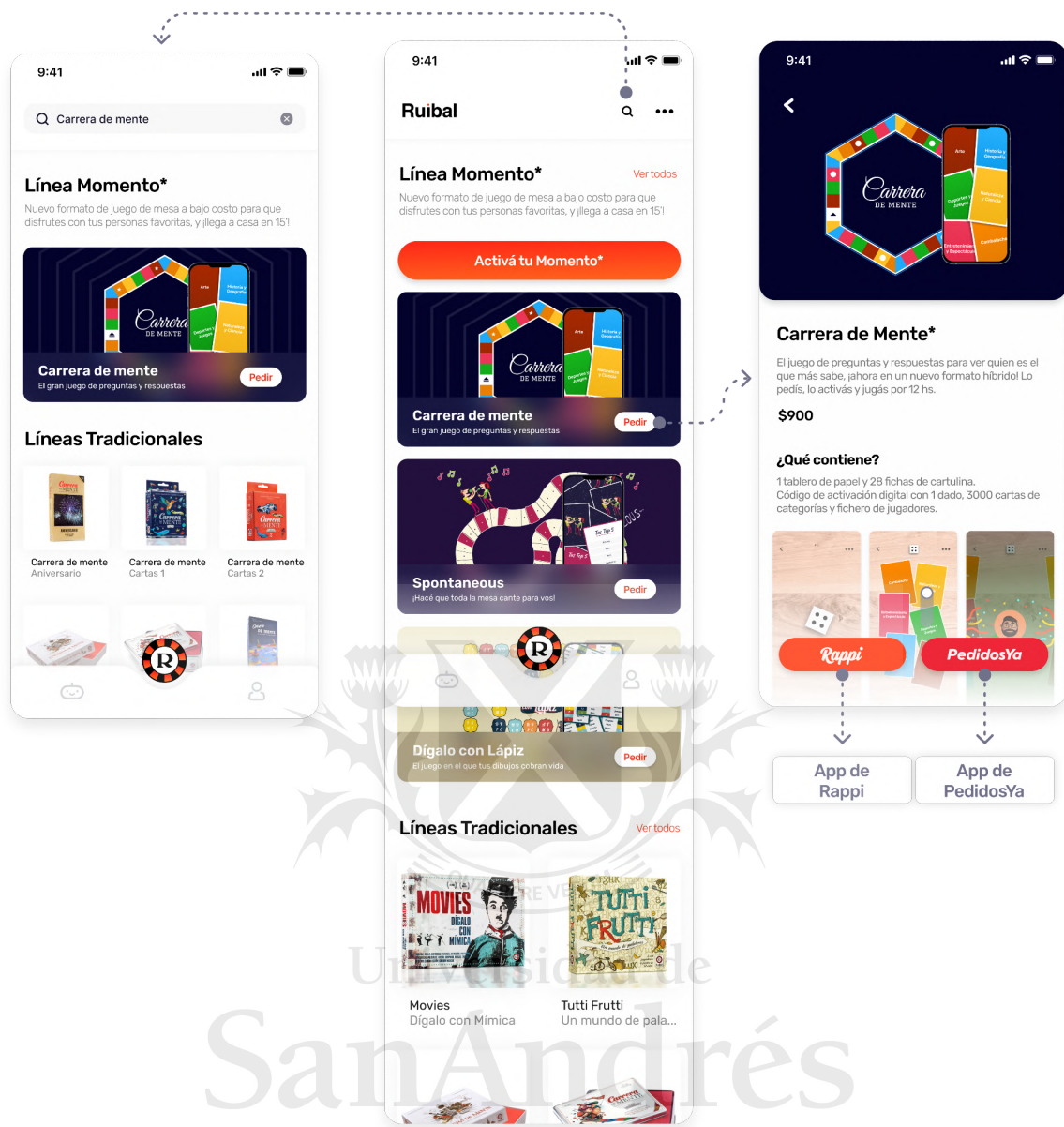


Figura 24: Home Ruibapp. Elaboración propia.

## 2. Gurubot

En la sección del Gurubot el usuario tiene tres opciones: hablar con el bot, pedir una recomendación de juegos o ver las preguntas frecuentes [Figura 25]. En el chat con Gurubot, el usuario puede pedir el reglamento o hacerle preguntas de cualquier juego. El bot le va a poder ofrecer la respuesta a sus preguntas en distintos formatos: texto, audio o video, según la preferencia del usuario. En la recomendación de juegos, el usuario va a contestar algunas preguntas relacionadas con la cantidad de jugadores, la duración de la partida y la categoría de juego. Finalmente podrá girar una ruleta y descubrir el juego recomendado en base a las preferencias del grupo.

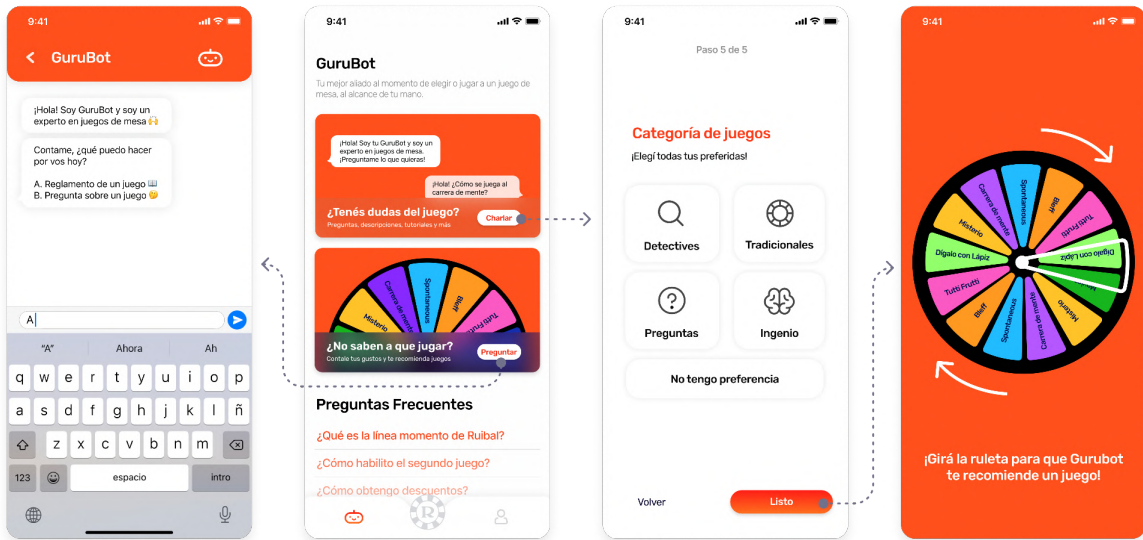


Figura 25: Gurubot. Elaboración propia.

### 3. Perfil

El perfil tiene información acerca de los grupos de amigos y de los beneficios. En los grupos de amigos se listan los grupos con los integrantes y la cantidad de M\* y juegos tradicionales jugados [Figura 26].

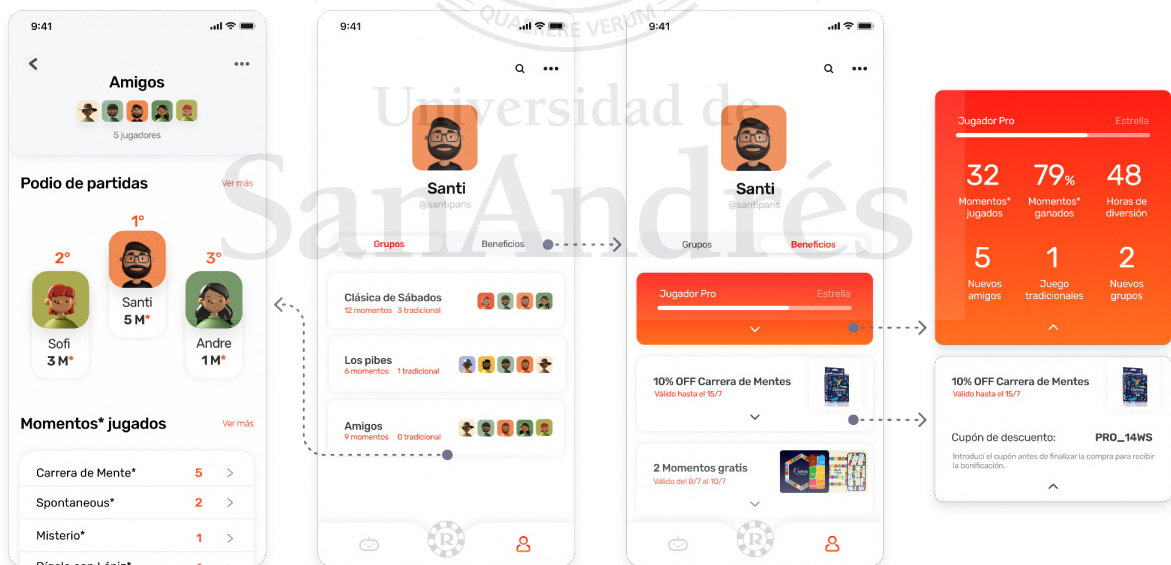


Figura 26: Perfil. Elaboración propia.

Al clickear sobre cualquier grupo se expande la información sobre este al brindar un podio de partidas para que juego tras juego el grupo de amigos pueda mantener el historial, y también se clasifican los Momentos\* jugados, con información acerca de cada partida y estadísticas generales. En los beneficios, el usuario puede visualizar su categoría según una cantidad de variables y es así que se

puede establecer un sistema de recompensas. A más M\* jugados, el usuario va ganando premios, como, por ejemplo, descuentos en juegos de la línea tradicional o M\* de regalo. Al clickear sobre estos premios, se obtiene el código de descuento para cargar en la plataforma de compra.

#### **D. Justificación de decisiones de diseño del formato M\***

A la hora de crear el formato se tuvieron en cuenta los [principios de diseño de juegos híbridos](#) analizados en la investigación. Se enlistan los puntos considerados a continuación:

- A. **Accesibilidad:** Se busca la accesibilidad y facilidad de uso a través de (1) introducir el formato bajo la marca Ruibal y no abrir una nueva marca en el portafolio de productos, (2) replicar los elementos familiares del juego de mesa para que esto no sea una barrera de entrada, (3) el Gurubot y (4) la alianza con Rappi y Pedidos Ya.
- B. **Valor agregado:** los elementos digitales enriquecen la experiencia y le agregan dinamismo. Se opta por intercambiar elementos analógicos por digitales (dados, reloj de arena, cartas u otros) y expandir el juego con *features* digitales, al poder ver estadísticas e historiales de juego.
- A. **Automatización:** se utiliza la tecnología para automatizar tareas aburridas, como la anotación de puntos.
- B. **Estética:** se propone acompañar la visualidad de los elementos con los sonidos propios de los mismos, como por ejemplo el ruido de los dados al tirarlos.
- C. **Recuperación:** si el componente digital falla, desde la home existe la posibilidad de acceder al último punto de juego.
- D. **Disponibilidad:** se propone el uso de dispositivos personales como la tecnología necesaria.
- E. **Universalidad:** la aplicación digital funciona tanto para dispositivos Android como iOS.
- F. **Tutoriales:** se introduce el Gurubot para evitar momentos tediosos de lectura del reglamento. Este puede explicar un juego a través de audio o video y responder preguntas a través de texto.
- G. **Tangibilidad:** el tablero y las fichas son analógicos dado que se detectó que la manipulación de estos elementos era fundamental en la experiencia del juego de mesa.
- H. **Integración:** el componente digital se encuentra integrado al físico (1) a través del QR en el paquete y (2) a través del propio juego que se desenvuelve en ambos componentes a la vez y de manera complementaria.

## V. Otros Aspectos del plan de negocios

### A. Plan de Marketing

En el siguiente apartado se detalla el Plan de Marketing para la unidad de negocios M\*. Cómo ya se ha realizado la [investigación de mercado](#) y la [segmentación](#) en los apartados anteriores, se procede a detallar las 4P del Marketing: Producto, Precio, Promoción y Plaza.

#### 1. Producto/Servicio

El producto Momento\* es un nuevo formato de juego de mesa híbrido cuya parte tangible se materializa en papel y su parte digital se desarrolla dentro de la Ruibapp. Se detalla en profundidad en los apartados de [Formato Momento\\*](#) y [Ruibapp](#), respectivamente.

Este apunta a volver a posicionar al juego de mesa como una alternativa válida de entretenimiento a través de la reversión de los *pain points* que generaba. De esta manera, se ofrece una alternativa que propone un fácil y rápido acceso a los juegos a través de las distintas plataformas de delivery, una gran variedad de juegos (8 para el primer año y 4 adicionales por año consiguiente), una facilidad de jugar inmediatamente, gracias al [Gurubot](#), y un bajo costo por juego, tan solo \$225 por persona.

#### Guidelines de diseño

Para la unidad se utiliza la tipografía Rubik, tanto en imprenta como en digital, en las variaciones Regular, Medium y Semibold. Para la paleta de colores se mantiene el Rojo Ruibal, acompañado por un gris oscuro y blanco. En el M\* Físico predomina el negro por sobre el rojo, con la intención de brindar un *look and feel* sobrio y *premium*. Para la Ruibapp se introduce el gradiente de naranja a rojo, para darle un *look and feel* del lenguaje digital a las interfaces.

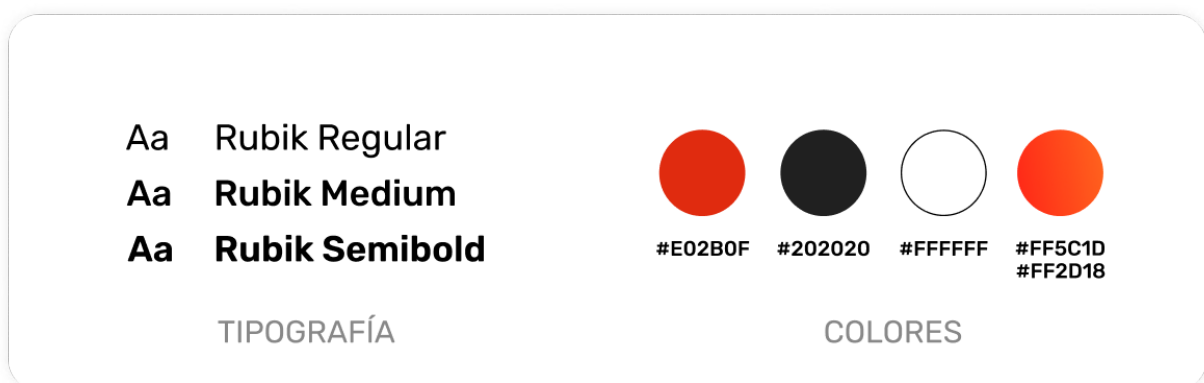


Figura 27: Tipografía y Colores. Elaboración propia.

Se introduce el símbolo asterisco y nota al pie de página para jugar con el concepto de que la esencia del juego de mesa no cambia pero esta es una versión especialmente diseñada para el target en cuestión.



Figura 28: Asterisco y Nota al Pie. Elaboración propia.

## 2. Precio

A continuación se establece el precio del M\* (Físico + Digital) y de la opción de extensión de horas de juego o compra del segundo juego (Digital). Es importante aclarar, dado que la economía argentina se encuentra inmersa en un contexto inflacionario, los montos han sido establecidos a mediados del mes de Julio 2022.

### Momento\*

Para establecer el precio del M\* se tienen en cuenta tres consideraciones: el contexto en el que se pide, el precio de las alternativas de entretenimiento y la disposición a pagar de los potenciales clientes.

El producto se adquiere por las plataformas de Rappi o Pedidos Ya, mayormente en conjunto con la compra de la cena. Se considera entonces que el grupo de amigos ya está gastando un ticket de entre \$700 a \$1300 por persona para la compra de la comida. Por otro lado, se consideran los precios de las alternativas de entretenimiento tales como una entrada para el cine, teatro, *stand up*, sala de escape y un ticket promedio de una cena en un restaurante, que van desde \$1200 a \$3500 [Tabla 1]. Por último, en entrevistas realizadas los jóvenes del segmento mostraron una disposición a pagar por el M\* de entre \$100 y \$300 por persona.

Se considera entonces que el precio del “plan” debe ser competitivo con el resto de las alternativas. Se sitúa el valor del M\* en \$900 (3 USD)<sup>18</sup>, y se estima que el M\* se consume en promedio entre cuatro personas. De esa manera, el precio por persona es de \$225 (0,75 USD) y el precio promedio del “plan” es de \$1225, lo cual sitúa a la propuesta como una de las alternativas de entretenimiento más competitivas para adquirir.

Alternativa	Precio (Pesos)	Precio (USD)
Cine	1.200,00	4,00
Teatro	3.500,00	11,67
Stand up	2.000,00	6,67
Sala de Escape	1.800,00	6,00
Cena restaurante	1.600,00	5,33
Momento*	225,00	0,75
Cena + M*	1.225,00	4,08
Cena + M* + M*D	1.300,00	4,33

Tabla 1: Comparación de precios de las alternativas de entretenimiento. Elaboración propia.

### M\* Digital: Extensión de horas de juego o activación del segundo juego.

Para establecer el precio del M\* Digital, dado por las opciones de adquirir la extensión de horas de juego o la activación del segundo juego, se consideran las mismas alternativas que en el caso pasado. Existe una salvedad de que el costo logístico y productivo de que el grupo adquiriera el M\* digital es nulo para la empresa. Por lo tanto, se sitúa el precio del M\* Digital en \$300 (1 USD), lo cual hace que según el siguiente cálculo el precio del “plan” aumente a \$1300.

$$Cena + M^* + M^* Digital = (700 + 1300)/2 + (900/4) + (300/4)$$

Se considera que la diferencia de \$75 es ínfima para los clientes del segmento, y que para un 15% de ellos la propuesta de valor excede al costo.

### 3. Promoción y Comunicación

El M\* se promocionará en las plataformas de delivery, Pedidos Ya y Rappi, y en las redes sociales, Instagram y TikTok

#### Plataformas de Delivery

Tanto en Pedidos Ya como en Rappi, los usuarios tendrán tres maneras de adquirir un Momento\* [Figura 29]. La primera es al finalizar el pedido: en ambas plataformas se le da la opción al usuario de agregar un Momento\* al pedido antes de pagar (este feature ya existe hoy en día, con la oferta de

<sup>18</sup>Tendencia del dólar financiero a mediados de julio 2022 (\$300).

bebidas o postres). La segunda opción es, como con cualquier otro negocio, acceder al de Momento\* Ruibal, donde se ofrecen todos los productos y promociones. Por último, se promociona en la home de ambas plataformas con un banner.

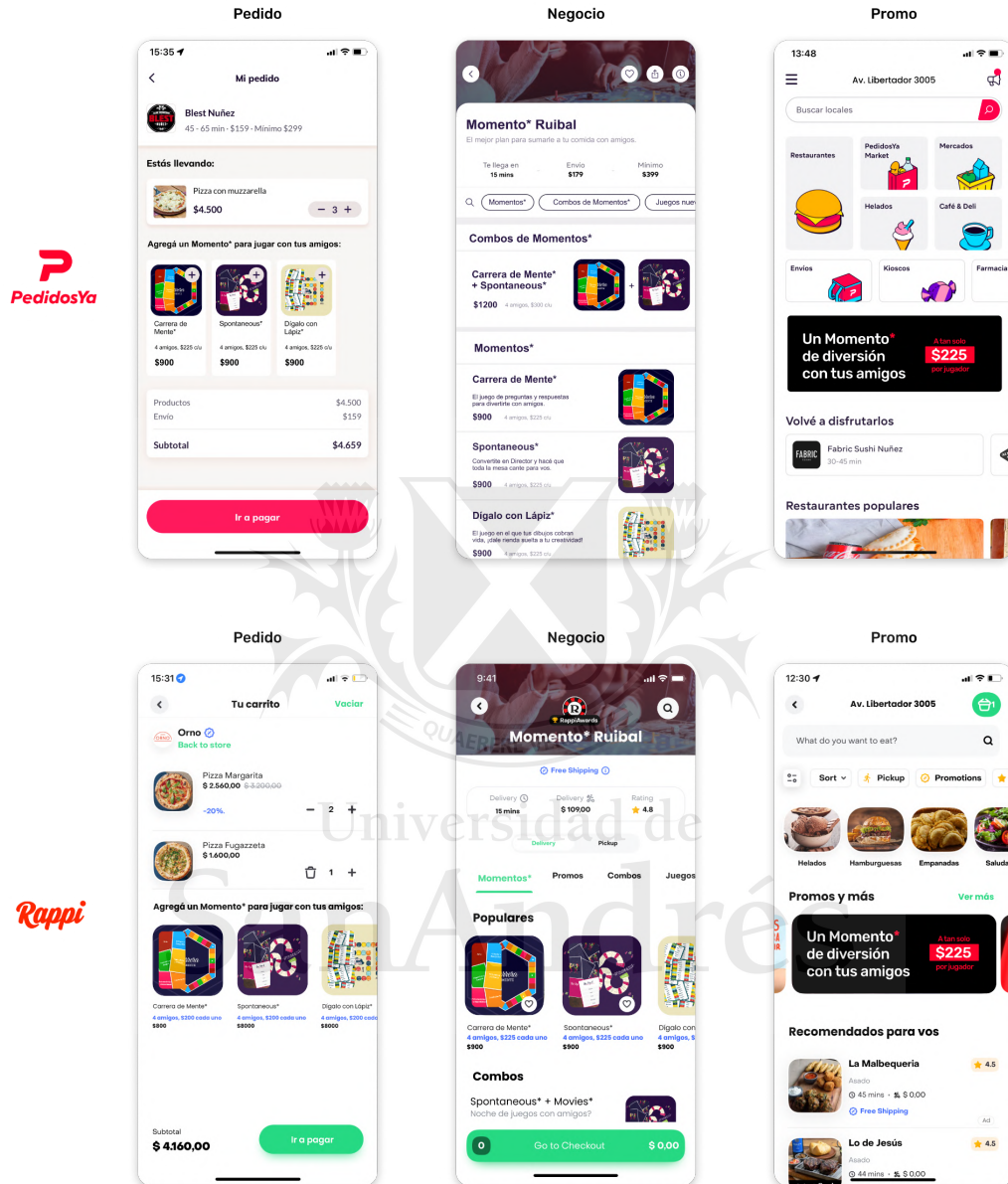


Figura 29: Promoción en Pedidos Ya y Rappi. Elaboración propia.

## Redes sociales

En las redes sociales se integrará la comunicación del M\* a las comunicaciones existentes de Ruibal [Figura 30]. Se sugiere que el tono de esta comunicación sea informal y mantenga los lineamientos de la unidad de negocio. A su vez, se propone desarrollar una presencia en TikTok dada la popularidad de la red social en particular para el segmento de los jóvenes. A su vez, se buscará promover el contenido

generado por los usuarios, dada la investigación realizada y el impacto que esto puede tener en las ventas.

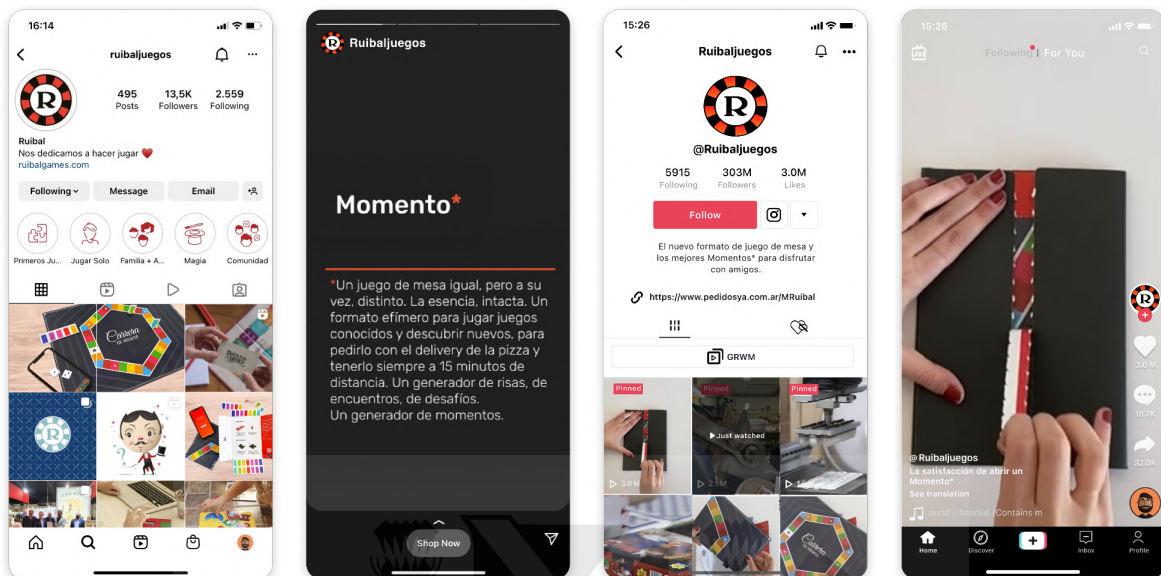


Figura 30: Comunicación en redes sociales. Elaboración propia.

#### 4. Plaza y Distribución

Los canales a través de los cuales se accede al M\* son las plataformas de delivery (Rappi y Pedidos Ya) y la Ruibapp. En todos los casos, Ruibal distribuirá los M\* (Físicos) a los *dark stores* de Rappi y Pedidos Ya, donde serán almacenados hasta que se haga la distribución de la última milla por parte de estas plataformas. A continuación se detallan las dos instancias y la distribución a futuro con el uso de *data analytics*.

##### Ruibal a *Dark Stores*

Dado que Ruibal cuenta con una vasta cantidad de puntos de venta (jugueterías, supermercados y kioscos) en CABA y GBA Cordón Norte [[Anexo 18: Puntos de venta](#)], se supone que la distribución de las cajas de M\* a los *dark stores* puede apalancarse en las operaciones originales de Ruibal.

Un *dark store* es un local sin atención al público, con una superficie de entre 200 y 400 metros cuadrados, sin cajas, sin publicidad, con productos organizados por tipo y demanda. Dentro de los locales trabajan los "*pickers*", encargados de armar los pedidos. Los repartidores buscan los pedidos preparados y luego proceden a entregar el pedido, todo esto en alrededor de 15 minutos.



La ubicación de estos *dark stores* no se conoce con exactitud dado que no cuentan con salida al público, pero es de público conocimiento que Rappi tiene alrededor de 20 repartidos en CABA, y Pedidos Ya alrededor de 70 repartidos en CABA y GBA [[Anexo 19: Mapa Dark Stores](#)].

### **Última Milla: Dark Stores a Cliente**

La última milla, es decir el trayecto de los *dark stores* a las casas de los clientes, se terceriza en Pedidos Ya y Rappi. Dado que los M\* están almacenados en sus pequeños *warehouses*, y estos se encuentran como máximo a 30 cuadras de cada casa, el tiempo de envío debería aproximarse a los 15 minutos según la propuesta de valor de las plataformas mencionadas. De esta manera, por ejemplo, si el grupo de amigos pide una pizza y un M\*, el repartidor debería buscar el M\* por un *dark store*, sin desviarse más de 15 cuadras de su recorrido original, luego buscar las pizzas y finalmente dirigirse a la casa del cliente.

### **Distribución a futuro: uso de *data analytics***

Cuando la unidad se encuentre en marcha, se podrá obtener información acerca de qué zonas compran mayores cantidades de M\* y qué zonas menores cantidades. De esta manera, se podrán hacer distribuciones cada vez más estimadas para reducir la falta de *stock* en ciertos *dark stores* y los sobrantes de *stock* en otros.

## **B. Operaciones**

Las operaciones de la unidad de negocios se realizan en la fábrica de Ruibal en Nueva Pompeya, CABA. La propuesta se construye de modo incremental dado el *back office* ya instalado para soportar la nueva unidad en las áreas de Administración, Ventas, Logística, Contabilidad y Legales; y la capacidad instalada que posee Ruibal para producir el Momento\* en la fábrica. Este proceso productivo consta de la producción de dos partes: el tablero y el pack [[Anexo 20: Cadena de suministros](#)].

### **Tablero**

Para producir el tablero doble faz se precisan: (1) las 8 planchas de impresión CMYK para la impresora offset<sup>19</sup>; (2) el papel de 80g; y (3) las tintas CMYK. Se imprime el diseño en la primera faz del tablero "A", luego se imprime el diseño en la segunda faz del tablero "B". Luego se guillotinan los bordes y se plisa por el centro en dos ejes, vertical y horizontal. Por último, se pliega sobre el eje horizontal y luego sobre el vertical, o viceversa. El tablero debe estar listo en el momento de empaquetado del Pack.

---

<sup>19</sup> Nótese que por cada juego se precisarán 4 planchas de impresión CMYK.

## Pack

Para producir el pack se precisan: (1) las 8 planchas de impresión CMYK para la impresora offset; (2) el papel ilustración de 300 gr/m<sup>2</sup>; (3) las tintas CMYK; (4) la matriz de corte; y (5) el adhesivo. Se imprime el diseño en la primera faz del pack (exterior), luego se imprime el diseño en la segunda faz del pack (interior). A continuación se corta, troquela y plisa el pack. Luego se pliega para armar el sobre, se introduce el tablero para empaquetar y por último se pega el pack con el adhesivo para que luego se pueda troquelar al abrir. Finalizado el proceso productivo, se almacenan los M\* en cajas, en la zona de almacenamiento de la fábrica, hasta el momento de su despacho.

## C. Inversión, Costos y Finanzas

En el siguiente apartado se realiza un análisis financiero del modelo de negocios detallando la inversión inicial de la unidad de negocio, los costos, la proyección de ingresos y el estado de resultados. Para el análisis de estos factores se opta por realizar los cálculos en dólares tomando el tipo de cambio a \$300 como referencia, evitando contemplar la inflación del peso argentino en el análisis financiero.

### 1. Inversión Inicial

Dado que este es un proyecto con un análisis incremental, la inversión inicial del proyecto se limita al diseño del formato M\*, el diseño del M\*Físico, el diseño del M\* por juego, el desarrollo del M\* Digital por juego y el desarrollo de la plataforma digital, Ruibapp. **La inversión inicial para la unidad de negocios es de USD 25.600** y a continuación se expone su construcción [Tabla 2].

Actividad	HH	USD/HH	Cant. Juegos	Inversión en USD
Diseño Concepto Formato M*	200	30	n/a	\$6.000,00
Diseño M*Físico	40	10	n/a	\$400,00
Diseño M* por Juego	30	10	8	\$2.400,00
Desarrollo M*Digital por Juego	30	20	8	\$4.800,00
Desarrollo Ruibapp	600	20	n/a	\$12.000,00
<b>Inversión inicial Total</b>				<b>\$25.600,00</b>

Tabla 2: Inversión inicial (en dólares). Elaboración propia.

### Diseño Sistema M\*

Este desarrollo equivale a las horas de investigación, detección de oportunidad, diseño del concepto y diseño del sistema del formato M\* de juegos de mesa. Se calculan 200 horas de trabajo para un diseñador sistémico cuyo valor por hora es de 20 USD. La inversión para el **diseño del Sistema M\*** es de **6.000 USD**.

*Se aclara que este trabajo ya se ha realizado en el marco del Trabajo Final de Graduación de la Licenciatura en Diseño.*

#### **Diseño del M\* Físico**

Este diseño equivale a las horas de diseño y prototipado del pack y las fichas del M\* Físico. Se calculan 40 horas de trabajo de un diseñador cuyo valor por hora es de 10 USD. La inversión para el **diseño del M\* Físico es de 400 USD.**

*Se aclara que este trabajo ya se ha realizado en el marco del Trabajo Final de Graduación de la Licenciatura en Diseño.*

#### **Diseño del M\*por juego**

Este diseño equivale a las horas de diseño UX/UI para diseñar la experiencia del juego en el formato M\*, tanto para el tablero físico como para la app. Se calculan 20 horas de trabajo de un diseñador cuyo valor por hora es de 10 USD. Se prevé comenzar con 8 juegos del catálogo Ruibal [[Anexo 17: Catálogo de juegos](#)]. La inversión para el **diseño del M\* de los 8 juegos es de 1600 USD.**

#### **Desarrollo M\* Digital por juego**

Según presupuestos de profesionales en la industria de la programación, por cada juego del cual se deba programar el formato M\*, se calculan 20 horas. Se toma como referencia del mercado 20 USD/hh y se prevé comenzar con 8 juegos del catálogo Ruibal [[Anexo 17: Catálogo de juegos](#)]. La inversión para el **desarrollo de los 8 juegos es de 3.200 USD.**

#### **Ruibapp**

Según presupuestos de profesionales en la industria de la programación, el desarrollo de la plataforma digital es de 600 horas. A su vez, se toma como referencia del mercado 20 USD/hh. La inversión para el **desarrollo de la plataforma digital es de 12.000 USD.**

## **2. Costos**

Dado que este es un proyecto con un análisis incremental, la mayoría de los costos de la unidad de negocio son variables. A continuación se detalla la construcción de los costos unitarios variables considerando un precio de venta de 3 USD por M\* para los gastos de comercialización porcentuales sobre precio de venta, un ingreso por M\* sin IVA de \$2,48 USD para los gastos de comercialización porcentuales sobre ingresos unitarios, y los costos fijos mensuales para el equipo de personas

necesarias para el proyecto. Cabe aclarar que el impuesto al débito es del 1,2%, pero al recuperarse el 0,24% del impuesto a las ganancias, se toma como gasto el 0,96%.

### Costos variables

Para el costeo de los insumos del papel, tintas y adhesivos se realizaron consultas a profesionales de la industria y se tomaron de referencia precios de mercado. Para el costeo de la amortización de la matriz de corte, de las planchas de impresión y las cargas fabriles de los procesos de impresión, cortado y guillotina se tomaron los valores ofrecidos por Ruibal. Para el costeo de la comisión de Rappi se consultó a profesionales de la industria. Para el gasto en marketing se presupone un 10% sobre el ingreso por unidad [Tabla 3] [\[Anexo 21: Costos\]](#). **Los costos variables totales por M\* son de 1,59 USD, lo cual brinda una contribución marginal unitaria de 0,89 USD por M\***, representando un 30% del precio de venta.

Precio por unidad M* (Físico+Digital)		\$3,00
Ingreso por unidad sin IVA		\$2,48
<b>Costos de producción Unitarios</b>		
<b>Insumos</b>		<b>\$0,11</b>
Papel		\$0,10
Tintas		\$0,01
Adhesivo		\$0,01
<b>Cargas Fabriles</b>		<b>\$0,003</b>
Impresión		\$0,001
Cortado		\$0,001
Guillotina		\$0,001
<b>Mano de Obra</b>		<b>\$0,08</b>
Empaquetado		\$0,08
<b>Amortizaciones</b>		<b>\$0,02</b>
Amortización Matriz Corte		\$0,02
Amortización Plancha impresión		\$0,0002
Amortizaciones de la plataforma		\$0,00
Amortizaciones de diseño		\$0,00
<b>Gastos de comercialización unitarios</b>		
	%	
Comisión Rappi	30%	\$0,90
Marketing	10%	\$0,30
Impuesto al debito	0,96%	\$0,03
Ingresos brutos	5%	\$0,15
Distribución a Dark Stores		\$0,00
<b>Costos Variables unitarios</b>		<b>\$1,59</b>

Tabla 3: Costos variables unitarios (en dólares). Elaboración propia.

Se toman los siguientes supuestos: (1) los costos de diseño y desarrollo del formato y la plataforma se consideran inversión inicial y (2) la distribución a los *dark stores* de Rappi y Pedidos Ya se inserta dentro de la logística existente de distribución de juegos de mesa a jugueterías.

## Costos fijos

Se trabaja sobre el supuesto que, dado que esta unidad de negocios solo supone el agregado de un nuevo canal de ventas, el trabajo adicional administrativo, logístico y comercial puede ser soportado por el *back office* de Ruibal. Es por eso que estos no representan un costo fijo para la unidad de negocios en el análisis incremental. Sin embargo, se requiere la contratación de un empleado de IT a medio tiempo que pueda hacer el mantenimiento de la Ruibapp, para el cual se considera un sueldo mensual de 625 USD. Además, se considera de importancia la contratación a medio tiempo de un empleado de marketing que se dedique específicamente a trabajar en dar a conocer el nuevo ecosistema Ruibal. Para este puesto se considera un sueldo mensual de 500 USD. Estos sueldos se calculan de tal manera que resulten competitivos en base a conversaciones con profesionales de la industria. En cuanto a las cargas sociales, se utiliza el valor de mercado el cual se aproxima en 50%, lo cual contempla seguridad social, obra social, ART, Aguinaldo y Previsión por despido. **En total, mensualmente se destinan \$1.687,50 USD en sueldos, anualmente 20.250,00 USD [Tabla 4].**

Sueldos	Mensual	Anual
Personal de IT (1)	\$625,00	\$7.500,00
Personal Marketing (1)	\$500,00	\$6.000,00
Líder de Proyecto	\$0,00	\$0,00
Personal Comercial	\$0,00	\$0,00
Personal Logística	\$0,00	\$0,00
Personal administrativo	\$0,00	\$0,00
<b>CCSS</b>		
Cargas Sociales (50%)	\$562,50	\$6.750,00
<b>Costos Fijos Mensuales</b>	<b>\$1.687,50</b>	<b>\$20.250,00</b>

Tabla 4: Costos fijos (en dólares). Elaboración propia.

## Juegos Nuevos

Se propone que Ruibal pueda desarrollar juegos nuevos, para lo cual se calculan las horas de programación y del diseño del juego en formato M\* (M\* Digital y Tablero). Se trabaja bajo el supuesto de que Ruibal ya emplea al personal experto en creación de juegos, por lo que este costo forma parte de la estructura de Ruibal y no de esta unidad de negocios. **El costo por el desarrollo de un juego es de 900 USD** y se propone que a partir del segundo año Ruibal desarrolle cuatro juegos nuevos por año con la intención de que la propuesta mantenga su valor a lo largo del tiempo [Tabla 5].

Actividad	HH	USD/HH	Costo 1 Juego
Diseño M* por Juego	30	10	\$300,00
Desarrollo M* Digital por Juego	30	20	\$600,00
<b>Costo Total (1 Juego)</b>			<b>\$900,00</b>

Tabla 5: Costos juego nuevo (en dólares). Elaboración propia.

### 3. Ingresos

Como se mencionó en el Business Canvas, los ingresos se obtienen de cuatro maneras diferentes. Para el análisis de ingresos se toman en consideración la venta del Momento\* (M\*Físico +M\*Digital) y la venta de la activación del segundo juego o de la extensión de horas del juego (M\* Digital). Las ventas consecuentes de los juegos de mesa formato tradicional no se pueden prever y serán ingresos extraordinarios.

Para el producto M\* (Físico + Digital), cuyo precio al público es de 3 USD, los ingresos unitarios son de 2,75 USD IVA descontado. Para la activación del segundo juego o extensión de horas de juego (M\* Digital), cuyo precio al público es de 1 USD, los ingresos unitarios son de 0,83 USD IVA descontado [Tabla 6].

	USD	Pesos
<b>Precio por unidad M* (Físico+Digital)</b>	\$3,00	\$900,00
<b>Precio extensión M* (Digital)</b>	\$1,00	\$300,00
<b>Ingreso por unidad M* (Físico + Digital) sin IVA</b>	\$2,48	\$743,80
<b>Ingreso por extensión M* (Digital) sin IVA</b>	\$0,83	\$247,93

Tabla 6: Precios e ingresos de las alternativas de ingresos (en dólares). Elaboración propia.

Para el tamaño de mercado de 343.676 personas calculado en la oportunidad, se considera que en el año 1 hay una adopción del 2% y hay una tasa de crecimiento constante a partir del segundo año para llegar al objetivo del 20% al año 5. La cantidad de unidades anuales se calculan considerando que el M\* se consume en promedio entre 4 personas mensualmente, de la siguiente manera:

$$\text{Unidades M Anuales Año 1} = 12 * (343.676 * 2\%) / 4$$

$$\text{Unidades M Anuales Año 2} = 12 * (343.676 * 5\%) / 4$$

...

El total de ingresos por venta de M\*(Físico + Digital) y extensión de M\* (Digital) para el primer año es de 53,681,77 USD y crece conforme a la tasa de crecimiento establecida anteriormente a medida que pasan los años [Tabla 7].

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Porcentaje del segmento</b>	2%	5%	10%	15%	20%
<b>Unidades M* Anuales</b>	20.621	51.552	103.103	154.655	206.206
Ingresos M* (Físico+Digital)	51.125,49	127.813,73	255.627,46	383.441,20	511.254,93
Ingresos M* Digital	2.556,27	6.390,69	12.781,37	19.172,06	25.562,75
<b>Total Ingresos Brutos</b>	<b>53.681,77</b>	<b>134.204,42</b>	<b>268.408,84</b>	<b>402.613,26</b>	<b>536.817,67</b>

Tabla 7: Ingresos anuales (en dólares). Elaboración propia.

#### 4. Estado de Resultados e Indicadores

A continuación se presenta el estado de resultados para los próximos cinco años, obteniendo un resultado neto positivo y EBITDA positivos desde el año 1 [Tabla 8].

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Porcentaje del segmento</b>		2,00%	5,00%	10%	15%	20%
<b>Unidades M* Anuales</b>		20.621	51.552	103.103	154.655	206.206
<b>Inversión Inicial</b>	<b>(25.600,00)</b>					
Ingresos M* (Físico+Digital)		51.125,49	127.813,73	255.627,46	383.441,20	511.254,93
Ingresos M* Digital		2.556,27	6.390,69	12.781,37	19.172,06	25.562,75
<b>Total Ingresos Brutos</b>		<b>53.681,77</b>	<b>134.204,42</b>	<b>268.408,84</b>	<b>402.613,26</b>	<b>536.817,67</b>
<b>Costos Variables de Producción</b>						
Insumos		(2.312,30)	(5.780,75)	(11.561,50)	(17.342,25)	(23.123,01)
Cargas Fabriles		(59,80)	(149,50)	(299,00)	(448,50)	(598,00)
Amortizaciones		(347,11)	(867,78)	(1.735,57)	(2.603,35)	(3.471,14)
Mano de obra		(1.546,55)	(3.866,37)	(7.732,73)	(11.599,10)	(15.465,46)
<b>Gastos Variables de Comercialización</b>						
Comisión Rappi		(18.558,55)	(46.396,38)	(92.792,77)	(139.189,15)	(185.585,54)
Marketing		(5.368,18)	(13.420,44)	(26.840,88)	(40.261,33)	(53.681,77)
Impuesto al debito (0,96%)		(593,87)	(1.484,68)	(2.969,37)	(4.454,05)	(5.938,74)
Ingresos brutos (5%)		(2.684,09)	(6.710,22)	(13.420,44)	(20.130,66)	(26.840,88)
<b>Costos Fijos</b>						
Costos Salariales		(20.250,00)	(20.250,00)	(20.250,00)	(20.250,00)	(20.250,00)
Juegos Nuevos		0,00	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)
<b>Total Costos</b>		<b>(51.720,45)</b>	<b>(98.926,13)</b>	<b>(177.602,26)</b>	<b>(256.278,40)</b>	<b>(334.954,53)</b>
<b>EBIT</b>		<b>1.961,31</b>	<b>35.278,29</b>	<b>90.806,57</b>	<b>146.334,86</b>	<b>201.863,15</b>
Amortizaciones		347,11	867,78	1.735,57	2.603,35	3.471,14
<b>EBITDA</b>		<b>2.308,43</b>	<b>36.146,07</b>	<b>92.542,14</b>	<b>148.938,21</b>	<b>205.334,28</b>
Impuesto a las ganancias (35%)		(686,46)	(12.347,40)	(31.782,30)	(51.217,20)	(70.652,10)
Recuperación impuesto al débito (0,24%)		148,47	371,17	742,34	1.113,51	1.484,68
<b>Resultado Neto</b>	<b>(25.600,00)</b>	<b>1.423,32</b>	<b>23.302,06</b>	<b>59.766,61</b>	<b>96.231,17</b>	<b>132.695,73</b>

Tabla 8: Estado de Resultados (en dólares). Elaboración propia.

#### Indicadores

Dado que la economía argentina se encuentra inmersa en un contexto inflacionario, se calculan los indicadores con base en USD.

El **valor actual neto** (VAN) es un indicador financiero que se refiere al rendimiento actualizado de los flujos positivos y negativos originados por una inversión. En el caso de esta unidad de negocios el VAN es de USD **126.090,46**, lo cual indica que el proyecto es viable, ya que el valor actual de los flujos es mayor al desembolso inicial. Para la tasa de descuento, se opta por una en dólares a pesar de que el negocio se sitúa en Argentina, dado el complejo contexto inflacionario del país. Se utiliza una tasa de descuento del 20%, dato consultado con un profesional a mediados de Julio 2022, dado el contexto macroeconómico estadounidense.

La **TIR** es la tasa de descuento con la que el valor actual neto (VAN) se iguala a cero, y para este proyecto la TIR=97%. Dado que la TIR > 0, y en particular es elevada, el proyecto se considera aceptable y recomendable.

El **punto de equilibrio** es la cantidad de unidades que se deben vender para igualar los ingresos a los costos. El PE = 18.809 unidades anuales que equivale al 1,83% del segmento detectado según el siguiente cálculo:

$$2,48 U + 0,83 U * 15\% U = 1,59 U + 20.250$$

Por otro lado, el **período de recupero** de la inversión se da en 2,04 años según el siguiente cálculo:

$$PRI = 1 + [Inversión - (RN1)] / RN2$$
$$PRI = 1 + [25.600 - 1.423,32] / 23.302,06$$

## D. Equipo

El equipo de la unidad de negocios está integrado por un Líder de Proyecto, un empleado de IT y un empleado de Marketing. En lo que respecta al resto de las tareas operativas y administrativas, el equipo recaerá en los equipos existentes de Ruibal para realizar estas tareas.

El rol del Líder del Proyecto es liderar la unidad de negocio, ser el responsable de la estrategia a seguir y coordinar las tareas que tenga el resto del equipo, así como designar las tareas específicas al resto de las áreas. A su vez, podrá tomar decisiones a raíz del *Data Analytics* que se obtendrá del modo de juego de las personas. Además, analizará las maneras de escalar el proyecto a futuro y los nuevos mercados que se puedan atacar con el formato propuesto. Este será un empleado de Ruibal con el seniority suficiente, que ya cuente con el know-how de la industria del juego y pueda tomar la dirección de la unidad de negocios, junto con el resto de sus actividades preexistentes.

El empleado de IT será el responsable del mantenimiento de la Ruibapp. Dado que la propuesta de valor es híbrida y depende del correcto funcionamiento de la plataforma digital en todo momento, es indispensable tener un profesional a medio tiempo con los conocimientos para solucionar posibles problemas que surjan del uso, actualizaciones y de la escalabilidad del proyecto. A su vez, será el responsable de obtener la información para el dashboard de Data Analytics.

El empleado de Marketing será el responsable de llevar a cabo la estrategia planteada en el plan de marketing. Se considera necesario contar con un empleado a medio tiempo enfocado en esta unidad de negocios dado que el M\* implica un cambio de paradigma en la manera de jugar y por lo tanto será importante el acercamiento a los potenciales clientes.



## E. Legal

### Patentamiento

Una patente de invención es un derecho exclusivo que se otorga al creador o inventor de un cierto producto o servicio. Este derecho le otorga exclusividad de fabricación y comercialización del producto o servicio. Para que una invención sea susceptible de ser protegida por patente, la misma debe cumplir tres criterios básicos establecidos por la Ley:

- 1) **Novedad:** característica nueva que no forme parte del cuerpo de conocimientos existente en su ámbito técnico
- 2) **Actividad inventiva:** esta no podría ser deducida por una persona de nivel medio del mismo ámbito técnico
- 3) **Aplicación Industrial:** debe poder utilizarse con fines industriales o comerciales sin limitarse a ser un fenómeno meramente teórico

Dado que cumplen con los requisitos propuestos, se sugiere patentar el formato M\* a través del patentamiento del pack, tablero y fichas. Los pasos a seguir son los siguientes:

- 1) Presentación de solicitud. Puede realizarse por internet (<https://portaltramites.inpi.gob.ar/>), por correo postal (Av. Paseo Colón 717 (C1063ACH), CABA, Argentina) o personalmente en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial).
- 2) Pago de aranceles
- 3) Publicación de la solicitud
- 4) Examen de fondo
- 5) Concesión y publicación en el boletín de patentes

### Aspectos impositivos

Se deberá abonar los impuestos nacionales a las ganancias, al valor agregado y crédito y débito en cuentas bancarias. A su vez, se deberá abonar el impuesto provincial a los ingresos brutos.

## F. Plan de Implementación

En el siguiente apartado se incluye el plan de implementación [Tabla 9], según las etapas del proyecto que deben realizarse previo a la puesta en marcha de la unidad de negocio.

Etapa de Proyecto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Reclutamiento de diseñador y desarrollador						
Patentamiento						
Desarrollo de la Ruibapp y M* Digital						
Negociación con Pedidos Ya y Rappi						
Pruebas impresión M* Físico						
Reclutamiento empleados IT y MKT						
Desarrollo de la campaña de Mkt						
Lanzamiento del formato M*						

Tabla 9: Plan de implementación. Elaboración propia.

## G. Expansión

En pos de extender la unidad de negocios a futuro, se presentan distintas maneras de expandir el alcance de la propuesta, ya sea por geografía, situación de uso/venta o tipo de juego.

### Geográfica

En cuanto a la expansión geográfica, se propone que se pueda ofrecer el formato M\* en las grandes urbes del país en donde las plataformas de delivery introduzcan la modalidad de *dark stores*, como podrían ser Córdoba, Rosario, Mendoza y Tucumán. La distribución no sería un problema ya que Ruibal ya cuenta con puntos de venta a lo largo y ancho de Argentina [[Anexo 22: Puntos de venta Arg.](#)]. Por otro lado, se propone que Ruibal pueda exportar a las capitales de otros países de Latinoamérica, donde ya está instalado el formato de *dark stores* por parte de las plataformas de delivery y donde Ruibal ya tiene contactos para realizar el vínculo.

### Situación de uso/venta

En cuanto a la expansión por situación de uso, se propone que Ruibal pueda ofrecer el formato M\* en otros lugares y de distinta manera que la exployada en este trabajo. De esta manera, se podrían introducir máquinas expendedoras de M\* en aeropuertos, un lugar ideal dado que los pasajeros tienen al menos dos horas de espera y no pueden llevar muchas alternativas de entretenimiento con ellos. A su vez, se podrían hacer alianzas con restaurantes para poder ofrecer M\* o mismo hacer noches de juegos en distintas locaciones de la ciudad. Además, se podría ofrecer un pack de 10 M\* a un precio diferencial como regalo para los aficionados de juegos de mesa que quieren probar cosas nuevas. Asimismo, se podrían abrir otros canales de venta del formato M\*, como por ejemplo quioscos y supermercados, dado que ya son punto de venta de los productos y el vínculo ya está formado. Por último, se podrían comercializar kits de M\* para eventos laborales, estudiantiles, sociales o familiares.

### **Tipo de juego**

En este trabajo se ha analizado el formato M\* para los juegos de Ruibal con tablero de cartón y hasta 14 fichas sobre tablero. Podría extenderse el formato a otro tipo de juego como, por ejemplo, juegos de cartas, juegos sin tablero o juegos con tableros especiales de plástico.

## **H. Análisis de Riesgos y estrategia de salida**

Se realiza un análisis de riesgos para entender las posibles situaciones que generen daño al proyecto y sus consecuencias [[Anexo 23: Matriz de riesgos](#)]. Se asigna un número del 1 al 4 según la probabilidad de amenaza y un número del 1 al 4 según la magnitud del daño, siendo 1 el menor y 4 el mayor. Se determina el valor del riesgo con la multiplicación de ambos factores, siendo del 1-6 riesgo bajo, 8-9 riesgo medio y 10-16 riesgo alto.

En cuanto a la competencia, existe el riesgo de que el resto de los fabricantes de juegos de mesa repliquen el formato M\*. Se considera que es posible que esto suceda dados los beneficios que el proyecto supone, por lo que se le asigna un 4 de probabilidad de amenaza. Sin embargo, dado que Ruibal será el primero en presentar el formato se considera que el formato M\* ya estará establecido para cuando la competencia lo replique y su daño será de 2. Por lo tanto, este punto tiene un riesgo de carácter medio. Para contrarrestar los daños, los dos primeros años son cruciales en el asentamiento del formato y el plan de marketing debe ser eficaz.

En cuanto al contexto macroeconómico, existe el riesgo de que la situación de crisis económica argentina tenga un impacto severo en el poder de compra de los jóvenes del segmento. Se le asigna a la probabilidad de amenaza un 4, dadas las condiciones coyunturales. Sin embargo, dado que el formato propone una modalidad a bajo costo, se considera que es improbable el impacto tan considerable en la compra de M\*, por lo que se le asigna un daño de 1. Por lo tanto, este punto tiene un riesgo de carácter bajo. Para contrarrestar los daños, se podrán hacer alianzas con medios de pago que permitan cuotas o descuentos.

En cuanto a la oferta de juegos nuevos, existe el riesgo de que Ruibal no logre diseñar juegos nuevos que sean de interés para este segmento. Se le asigna una probabilidad de amenaza de 2 dado que Ruibal tiene años de experiencia y un know-how desarrollado. Sin embargo, de darse la situación de que los juegos nuevos no sean de interés para la audiencia, la magnitud de daño sería de 4 puesto que a este segmento si algo no le gusta, no lo consume. Por lo tanto, este punto tiene un riesgo de carácter

medio. Para contrarrestar los daños, será crucial el uso del *dashboard* de *data analytics* y poder actuar rápido en la iteración de los juegos.

En cuanto a la alianza con Rappi y Pedidos Ya, existe el riesgo de que estas se nieguen a almacenar los M\* en sus *dark stores*. Se le asigna una probabilidad de amenaza de 2 dado que esta modalidad le trae beneficios a las plataformas y no requiere mucho volumen de almacenamiento. La magnitud de daño que tendría esta situación sería de 4, puesto que sería de gran dificultad desarrollar la fuerza logística que requeriría la propuesta. Por lo tanto, este punto tiene un riesgo de carácter medio.

Continuando con la alianza con Rappi y Pedidos Ya, existe el riesgo de que estas se nieguen a realizar tres paradas en un mismo pedido (restaurante, dark store, domicilio final). Se le asigna una probabilidad de amenaza de 2 dado que no existe hoy en día esa posibilidad en las plataformas, aunque la propuesta propone un desvío de máximo 15 cuadras según la distribución de sus *dark stores*. La magnitud de daño que tendría esta situación sería de 4, por las mismas razones que el punto anterior. Por lo tanto, este punto tiene un riesgo de carácter medio.

Por último, en cuanto a la estrategia de salida, dado que el proyecto se monta incrementalmente sobre las operaciones existentes de Ruibal, esta implicaría: dejar de producir el formato M\*, dar de baja la aplicación Ruibapp y cortar las alianzas con Rappi y Pedidos Ya.

## VI. Conclusión

Luego de haber realizado una investigación acerca de la diversión y el vínculo que tienen los jóvenes de CABA y GBA Cordón Norte con la alternativa de entretenimiento juego de mesa, se detectó la oportunidad de diseñar un nuevo formato de juego de mesa para que esta generación vuelva a disfrutarlos. Es un formato que vuelve a la esencia del juego para transformarlo en la versión que los jóvenes estarán dispuestos y querrán adquirir.

A partir de diseñar el concepto y analizar su modelo de negocios, surge que el formato Momento\* es un proyecto rentable y estratégico que posicionará a Ruibal como una empresa innovadora en la industria. Esto se debe a que los indicadores financieros demuestran una generación de valor alta con respecto a la inversión necesaria y un corto periodo de recupero. Además, el formato logrará activar un segmento de mercado que al día de hoy se encuentra relativamente desactivado. Al ofrecer una propuesta con fácil acceso, variedad y bajo costo, Ruibal podrá volver a generar el hábito de jugar juegos de mesa en este segmento, logrando fidelizar a estos clientes.

El Momento\* es un nuevo acercamiento a la industria del juego. Este será un juego de mesa igual pero a su vez distinto, cuya esencia se encuentre intacta. Un formato efímero para jugar juegos conocidos y descubrir nuevos, para pedirlo con el delivery de la pizza y tenerlo siempre a 15 minutos de distancia. Un generador de risas, de encuentros y de desafíos.

Ruibal, un generador de momentos.

## VII. Bibliografía

- Beveridge, C. (2022, 14 enero). *What is User-Generated Content? And Why is it Important?* Social Media Marketing & Management Dashboard. Recuperado 28 de mayo de 2022, de <https://blog.hootsuite.com/user-generated-content-ugc/>
- Cámara Argentina de Agencias de Medios. (2021, 22 septiembre). *Informe Initiative: ¿Cómo conquistar a la Generación Z?* CAAM. Recuperado 14 de abril de 2022, de <https://www.agenciasdemedios.com.ar/informe-initiative-conquistar-la-generacion-z/>
- Centros de Estudio para la Producción. (2006). *La industria del Juguete en la Argentina*. Funcex. [http://www.funcex.org.br/material/redemercosul\\_bibliografia/biblioteca/ESTUDOS\\_ARGENTINA/ARG\\_76.pdf](http://www.funcex.org.br/material/redemercosul_bibliografia/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_76.pdf)
- CIPPEC. (2014, agosto). *Inclusión de los jóvenes en la Provincia de Buenos Aires*. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1316.pdf>
- Condiciones de Vida*. (2021). INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Recuperado 14 de mayo de 2022, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>
- Cuenca Cabeza M. (2011). Valores que dimanar del ocio humanista. En: Los valores del ocio: cambio, choque e innovación. Bilbao: Universidad de Deusto .
- Deloitte. (2022, mayo). *Digital media trends, 16th edition: Toward the metaverse*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey/summary.html>
- Dotcom Distribution. (2022, 27 enero). *eCommerce Consumer Study*. Recuperado 28 de mayo de 2022, de <https://dotcomdist.com/2021-dotcom-distribution-ecommerce-consumer-study/>
- INDEC. (2021). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_03\\_22F5E124A94B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf)
- Kankainen, V., & Paavilainen, J. (2019). *Hybrid Board Game Design Guidelines*. DiGRA (Digital Games Research Association). [http://www.digra.org/wp-content/uploads/digital-library/DiGRA\\_2019\\_paper\\_365.pdf](http://www.digra.org/wp-content/uploads/digital-library/DiGRA_2019_paper_365.pdf)

- Kantor, D. (2022, 19 mayo). *Los dark stores pisan el freno por la crisis y la vuelta de la presencialidad*. Clarín. Recuperado 15 de junio de 2022, de [https://www.clarin.com/economia/dark-stores-pisan-freno-crisis-vuelta-presencialidad\\_0\\_3CXsaSsAjY.html](https://www.clarin.com/economia/dark-stores-pisan-freno-crisis-vuelta-presencialidad_0_3CXsaSsAjY.html)
- Ministerio de Economía. (2014, enero). *Necesidades Básicas Insatisfechas. Información Censal 2010*. Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias (DINREP). <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/NBIAmpliado.pdf>
- Ministerio de Economía. (2016, junio). *Proyecciones de Población por Municipio provincia de Buenos Aires 2010–2025*. [http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones\\_x\\_municipio\\_2010-2025.pdf](http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones_x_municipio_2010-2025.pdf)
- Necesidades Básicas Insatisfechas. Información Censal 2010*. (2014, enero). DINREP. <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/NBIAmpliado.pdf>
- Newzoo. (2022). *How Consumers are engaging with games in 2022*. [https://resources.newzoo.com/hubfs/Reports/Consumer%20Insights/Newzoo\\_How\\_Consumers\\_Are\\_Engaging\\_with\\_Games\\_in\\_2022.pdf?utm\\_campaign=CIGE%202022&utm\\_medium=email&hsmi=216615110&hsenc=p2ANqtz--kZQN8Ro4LvLokV1hsjJTLAHlh2vKd26eGaP25Hlsyr7BEe0mJT8QFhLKdwexRgY1mJesgR6ozWbd97PBbME6Spb57w&utm\\_content=216615110&utm\\_source=hs\\_automation](https://resources.newzoo.com/hubfs/Reports/Consumer%20Insights/Newzoo_How_Consumers_Are_Engaging_with_Games_in_2022.pdf?utm_campaign=CIGE%202022&utm_medium=email&hsmi=216615110&hsenc=p2ANqtz--kZQN8Ro4LvLokV1hsjJTLAHlh2vKd26eGaP25Hlsyr7BEe0mJT8QFhLKdwexRgY1mJesgR6ozWbd97PBbME6Spb57w&utm_content=216615110&utm_source=hs_automation)
- Paavilainen, J., Alha, K., & Korhonen, H. (2017). *A Review of Social Features in Social Network Games*. DIGRA. <http://todigra.org/index.php/todigra/article/view/71>
- PedidosYa Argentina sigue sumando dark stores*. (2020, 23 diciembre). iProup. Recuperado 15 de julio de 2022, de <https://www.iproup.com/economia-digital/19306-pedidosya-argentina-sigue-sumando-dark-stores>
- Proyección de población por sexo y edad simple*. (2021, 25 julio). Estadística Ciudad. Recuperado 4 de mayo de 2022, de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=85570>
- Proyecciones de población por Municipio provincia de Buenos Aires 2010–2025*. (2016, junio). Ministerio de Economía. [http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones\\_x\\_municipio\\_2010-2025.pdf](http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones_x_municipio_2010-2025.pdf)

- PWC. (2022). *Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2022–2026*.  
[https://www.pwc.com/gx/en/industries/entertainment-media/outlook/downloads/PwC\\_Outlook22.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/industries/entertainment-media/outlook/downloads/PwC_Outlook22.pdf)
- Research and Markets. (2018, 7 agosto). *\$12 Billion Board Games Market - Global Outlook and Forecast 2018–2023*. GlobeNewswire. Recuperado 22 de mayo de 2022, de  
<https://www.globenewswire.com/news-release/2018/08/07/1548201/0/en/12-Billion-Board-Games-Market-Global-Outlook-and-Forecast-2018-2023.html>
- Ruibal. (s. f.). Ruibal. Recuperado 5 de junio de 2022, de <https://ruibalgames.com/ruibal/>
- Situación de los jóvenes en CABA*. (2017, 25 julio). Estadística Ciudad. Recuperado 4 de mayo de 2022, de  
[https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/publicaciones/situacion\\_jovenes\\_caba\\_2019/](https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/publicaciones/situacion_jovenes_caba_2019/)
- Tyni, H., Kultima, A., & Mäyrä, F. (2013). Dimensions of Hybrid in Playful Products. *Tampere University*. Recuperado 11 de junio de 2022, de  
[https://www.researchgate.net/publication/262324253\\_Dimensions\\_of\\_Hybrid\\_in\\_Playful\\_Products](https://www.researchgate.net/publication/262324253_Dimensions_of_Hybrid_in_Playful_Products)
- Westcott, K., Arbanas, J., Arkenberg, C., Auxier, B., Loucks, J., & Downs, K. (2022, 6 mayo). *2022 Digital media trends, 16th edition: Toward the metaverse*. Deloitte Insights. Recuperado 12 de mayo de 2022, de  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey/summary.html>
- Wiles, M. (2021, 13 diciembre). *Why board games are making a big comeback - The Startup*. Medium. Recuperado 12 de abril de 2021, de  
<https://medium.com/swlh/the-hottest-millennial-trend-board-game-night-cf3be0b9ddee>
- Y Pulse. (2019, 15 julio). *Millennials & Teens Sound Off: The 15 Kinds of Entertainment They Most Enjoy*. YPulse. Recuperado 22 de mayo de 2022, de  
<https://www.ypulse.com/article/2016/08/23/millennials-teens-sound-off-the-15-kinds-of-entertainment-they-most-enjoy/>



## VIII. Anexos

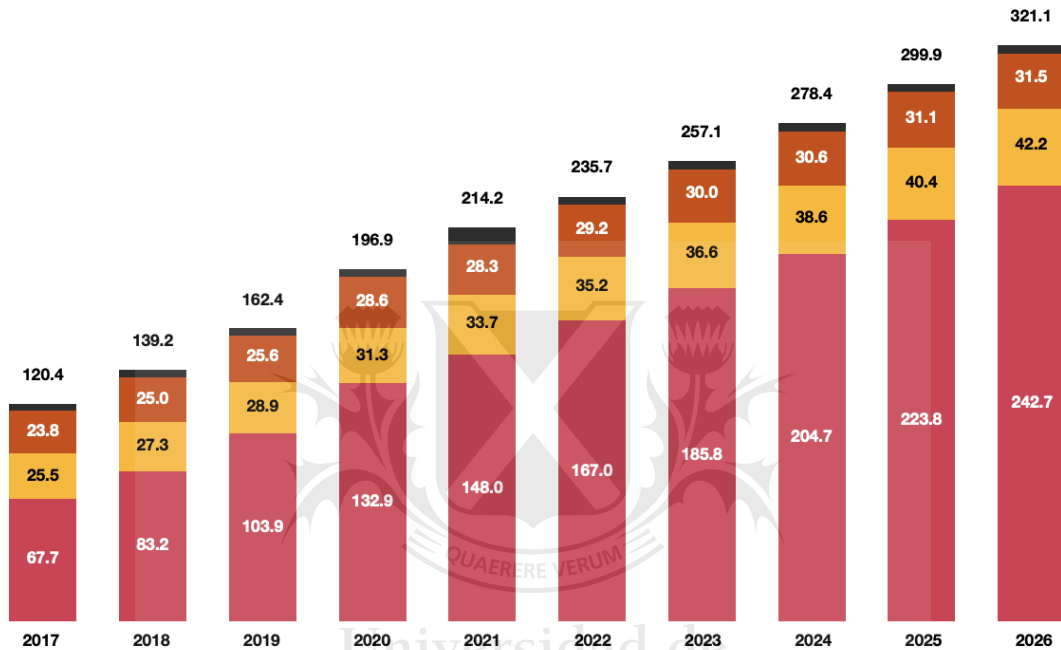
### Anexo 1: Proyección de ingresos de la industria del videojuego por segmento

#### Gaming time

Social and casual gaming is fuelling a boom in the sector.

Total global video games revenue, by segment (US\$bn)

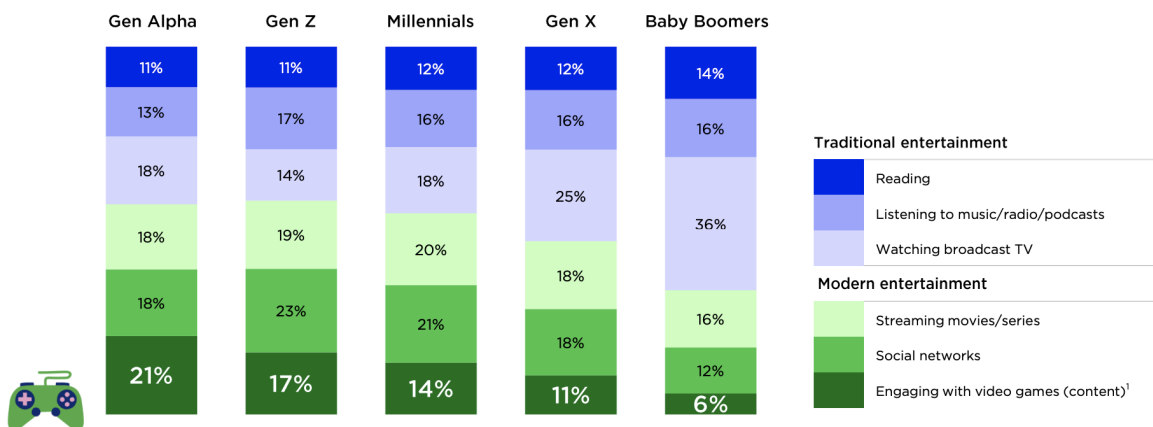
■ Social/casual gaming 
 ■ PC games 
 ■ Console games 
 ■ Integrated video games advertising



Note: 2021 is the latest available data. 2022–2026 values are forecasts.  
 Source: PwC's Global Entertainment & Media Outlook 2022–2026, Omdia

### Anexo 2: Porcentaje del tiempo libre gastado en las distintas alternativas de entretenimiento

% Leisure Time Spent per Week per Entertainment Platform (Outside of Work)  
 Base: Total online population

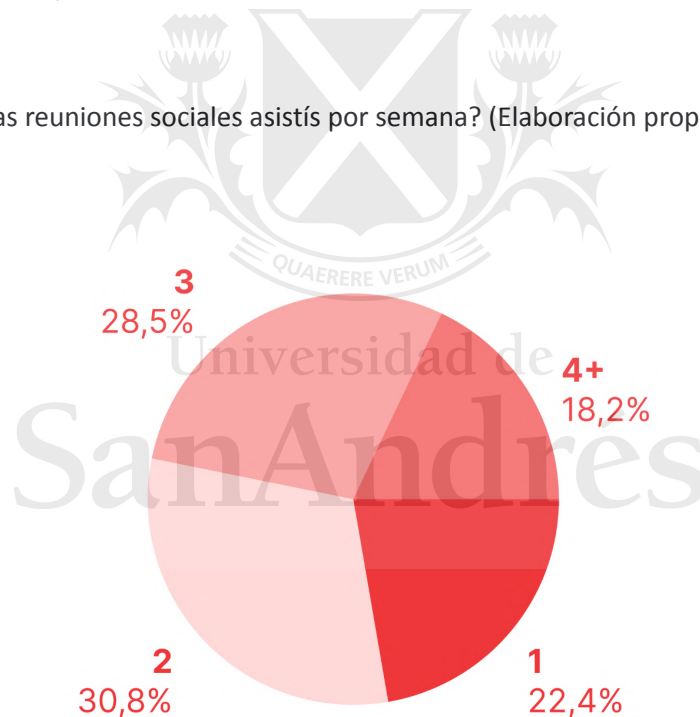


**Anexo 3:** ¿Qué es lo que valoras de un juego? (Elaboración propia)

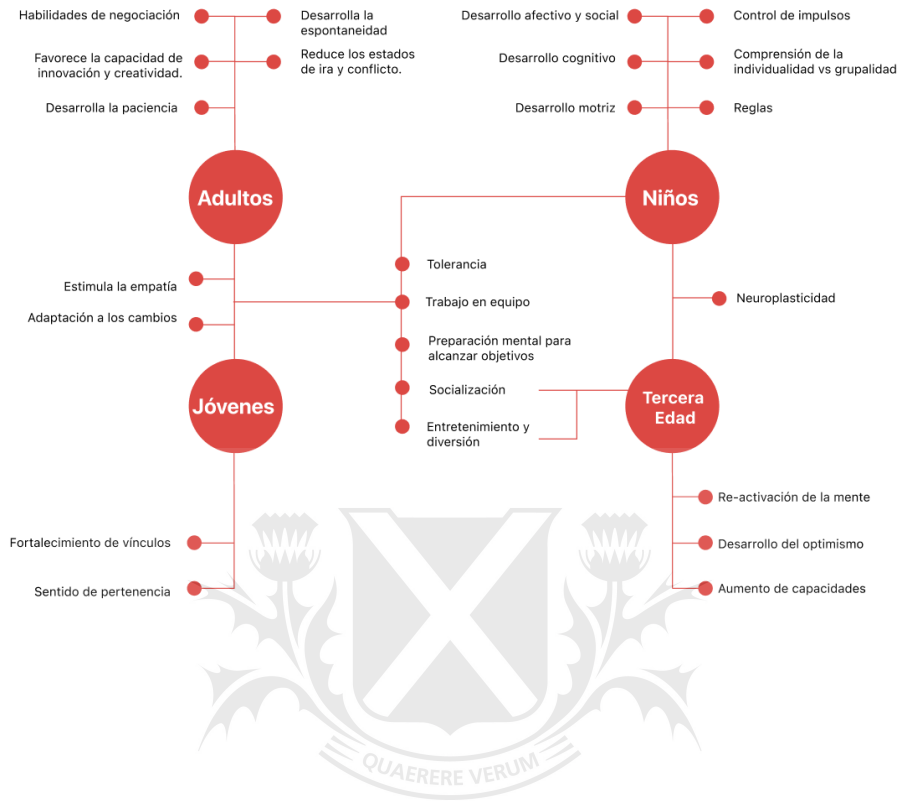


\*Encuesta realizada a +200 personas en CABA y GBA

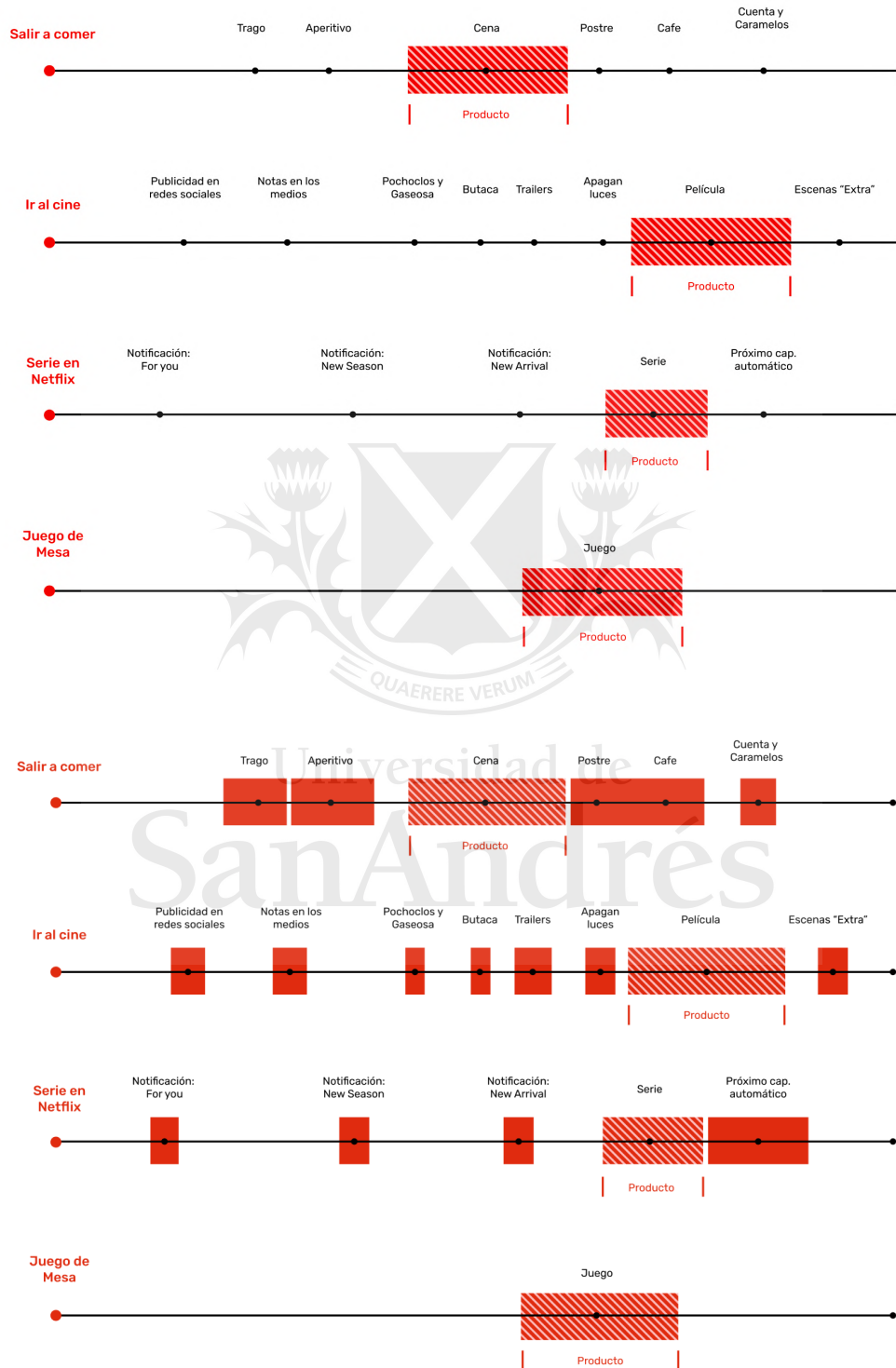
**Anexo 4:** ¿A cuantas reuniones sociales asistís por semana? (Elaboración propia)



**Anexo 5:** Beneficios de los juegos de mesa (Elaboración propia).



**Anexo 6:** El momento del producto que proponen las distintas alternativas de entretenimiento es similar, sin embargo, la experiencia que proponen el resto de las alternativas es mucho mayor que la que propone el juego de mesa. (Elaboración propia)



**Anexo 7:** Cálculo tamaño de mercado (Elaboración propia).

**Pobreza generalizada y Pobreza en el segmento de los jóvenes 2017 y proyección 2021**

	Pobreza Generalizada	Pobreza en Jóvenes
2017	16,80%	22%
2021	27%	35%

Fuentes:

[https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/publicaciones/situacion\\_jovenes\\_caba\\_2019/](https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/publicaciones/situacion_jovenes_caba_2019/)

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>

**Población proyectada al año 2021 del Corredor Norte GBA y porcentaje de jóvenes**

	Población proyectada 2021	Jóvenes 18 a 30 años (19,3%)
San Isidro	291.963,00	56.378,06
Vicente Lopez	267.257,00	51.607,33
San Fernando	175.845,00	33.955,67
Tigre	470.776,00	90.906,85
<b>Corredor Norte GBA</b>	<b>1.205.841,00</b>	<b>232.847,90</b>

Fuentes:

[http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones\\_x\\_municipio\\_2010-2025.pdf](http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones_x_municipio_2010-2025.pdf)

**Porcentaje de Jóvenes del total de la población en CABA y Corredor Norte GBA**

	Jóvenes 18 a 30 años	Total	Porcentaje
CABA	522.486	3.078.836	16,97%
Corredor Norte GBA	232.848	1.205.841	19,31%

Fuentes:

<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=85570>

<https://www.cippe.org/wp-content/uploads/2017/03/1316.pdf>

**Total de Hogares con NBI en CABA y GBA y porcentaje del total**

	Total de hogares	Hogares con NBI	%
<b>CABA</b>	1.150.134	68.776	5,98%

<b>Corredor Norte GBA</b>	354.441	22.190	<b>6,26%</b>
San Isidro	97.213	3.555	3,66%
Vicente Lopez	99.286	2.414	2,43%
San Fernando	49.384	4.239	8,58%
Tigre	108.558	11.982	11,04%

Fuente:

<http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/NBIAmpliado.pdf>

### Porcentaje de jóvenes en CABA y GBA de NSE medio alto y jugadores de juegos de mesa

	Jóvenes 18 a 30 años	NSE medio-alto 65%	Juegan juegos de mesa entre 1 y 3 veces por mes 70%*
CABA	522.486	339.615,90	237.731,13
Corredor Norte GBA	232.848	151.351,13	105.945,79
<b>Total</b>		<b>490.967,03</b>	<b>343.676,92</b>


\*Según encuestas propias.

### Anexo 8: Ludoty

**¿CÓMO FUNCIONA?**

- 1** TE SUSCRIBÍS POR **1.900,00 X MES**  
(MÁS ENVÍO) 
- 2** TE ENVIAMOS UNA LUDOTY BOX CADA MES, CON LOS MEJORES JUEGOS DE MESA
- 3** RECIBÍS LA CAJA CON JUEGOS EN LA PUERTA DE TU CASA

## Anexo 9: Unbox Boardom




**GAMING GURU  
(MONTHLY)**

Choose a new game EVERY month!

\$29.99

**SELECT**




**CASUAL GAMER (BI-  
MONTHLY)**

Choose a new game every other month!

\$30.99

**SELECT**



**BOARD GAME BEGINNER  
(QUARTERLY)**

Choose a new game every three months (4  
games/yr)!

\$31.99

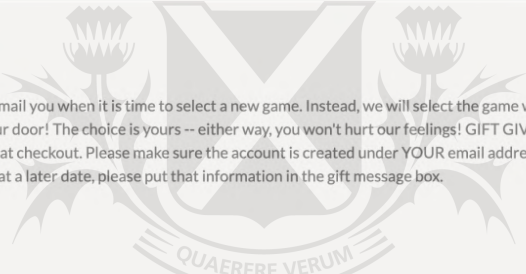
**SELECT**

**TRUST THE EXPERTS?**

If you want to 'Trust the Experts', we won't email you when it is time to select a new game. Instead, we will select the game we think you will like the best. This way, you can be surprised when the game shows up to your door! The choice is yours -- either way, you won't hurt our feelings! GIFT GIVERS: We will send the game options to the email address provided for the gift recipient at checkout. Please make sure the account is created under YOUR email address. Recipients will be notified of the gift at time of purchase. If you'd like them to be notified at a later date, please put that information in the gift message box.

No -- I'll be the expert!

Yes -- Surprise me!



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 10: Zatu Games



**£49**  
+SHIPPING

### ZED'S SUBSCRIPTION BOX

Zed has hand-picked an exciting range of games for his mystery subscription box. Expect to receive a selection of our favourite games alongside some surprise extras!

[More Information](#)

**SUBSCRIBE NOW**  
£49 PER MONTH



**£69**  
+SHIPPING

### NEW RELEASES BOX

Looking for the hottest new releases in the world of board games? This is the subscription for you. Every month, you'll receive an amazing box full of the newest games on the market.

[More Information](#)

**SUBSCRIBE NOW**  
£69 PER MONTH



**MINIATURE**

**WHAT YOU GET:**

- ✓ Min. 3 minis
- ✓ Includes one larger mini
- ✓ RRP at over £26.99
- ✓ All official RPG Minis

**£19.99**  
RRP £26.99  
+ SHIPPING

**BUY MINI NOW**



**PREMIUM**

**WHAT YOU GET:**

- ✓ Min. 2 great games
- ✓ Editor's choice game
- ✓ RRP at over £60
- ✓ Bonus accessories OR games

**£44.99**  
RRP £60  
+ SHIPPING

**BUY PREMIUM NOW**



**ELITE**

**WHAT YOU GET:**

- ✓ Min. 3 great games
- ✓ New release game
- ✓ RRP at over £90
- ✓ Bonus accessories OR games

**£64.99**  
RRP £90  
+ SHIPPING

**BUY ELITE NOW**



**MEGA**

**WHAT YOU GET:**

- ✓ Min. 4 great games
- ✓ Platinum game
- ✓ RRP at over £130
- ✓ Bonus accessories OR games

**£99.99**  
RRP £130  
+ SHIPPING

**BUY MEGA NOW**



**Anexo 11:** Tilt Five



**Anexo 12:** alianza entre Yupoo y Ocean 88



**Anexo 13:** Not on the High Street



Mr.PS  
Snakes And Ladders Boardgame Hankie  
£10

★★★★★ (1)

An individual cotton square handkerchief screenprinted with a classic retro boardgame design, snakes & ladders, in sky blue.

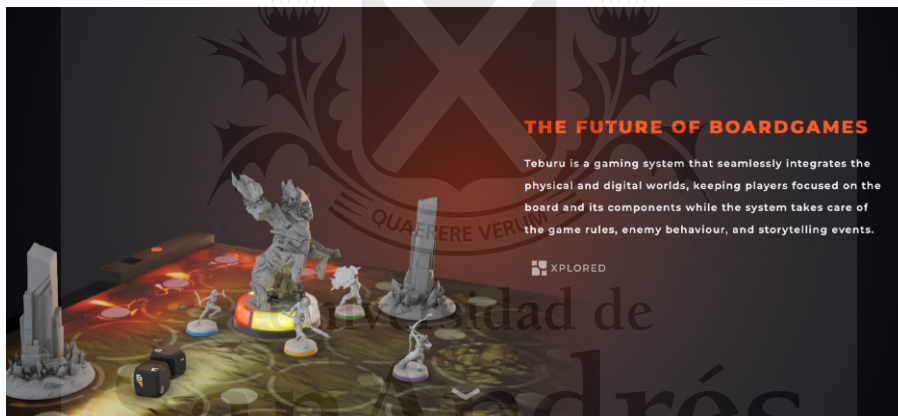
Optional Gift Wrap? Required

yes please + £2.80

no thanks

Total £10

**Anexo 14:** Teburu



**THE FUTURE OF BOARDGAMES**

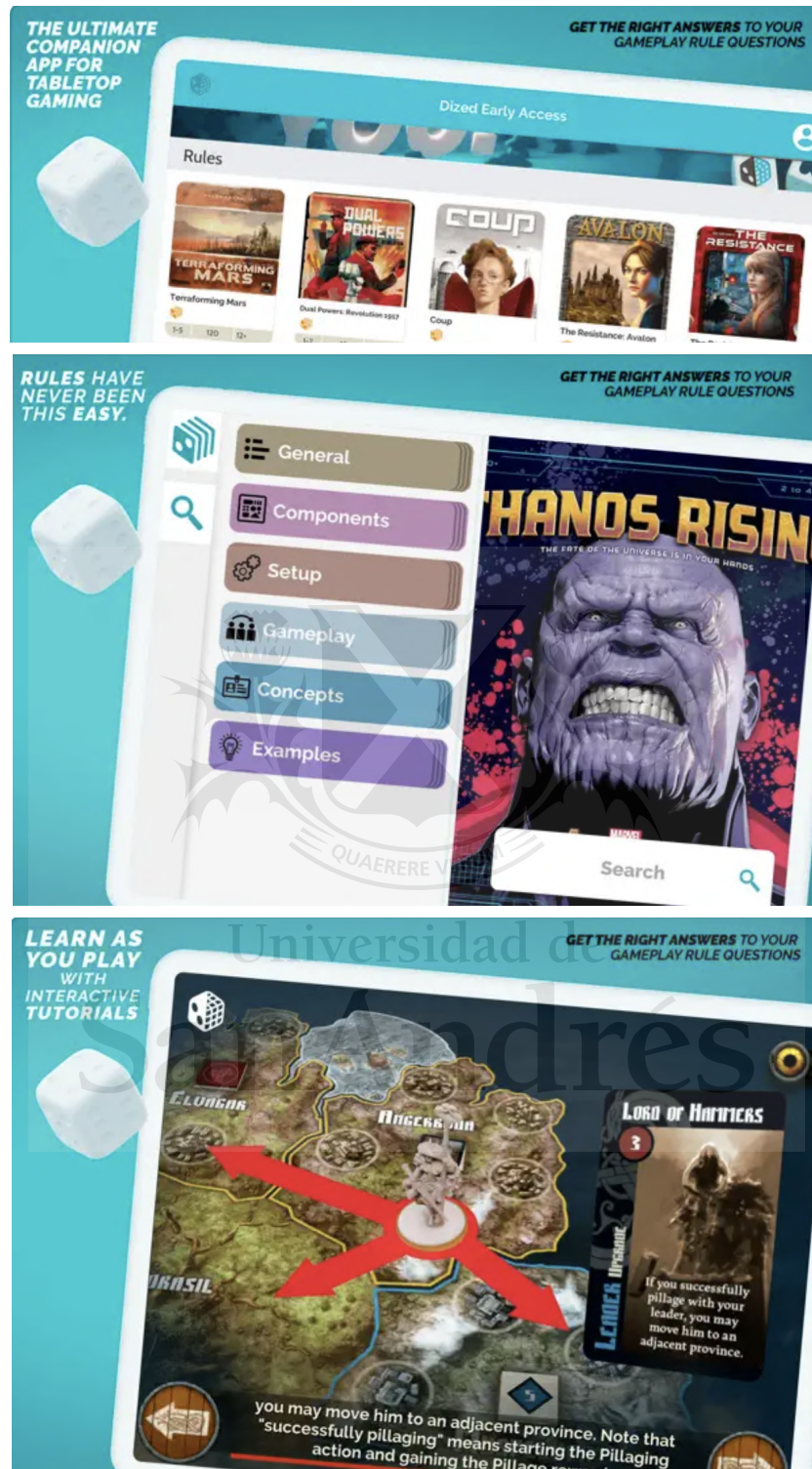
Teburu is a gaming system that seamlessly integrates the physical and digital worlds, keeping players focused on the board and its components while the system takes care of the game rules, enemy behaviour, and storytelling events.

Xplored









**Anexo 15:** The alchemist: <https://boardgamegeek.com/image/2216759/alchemyists>



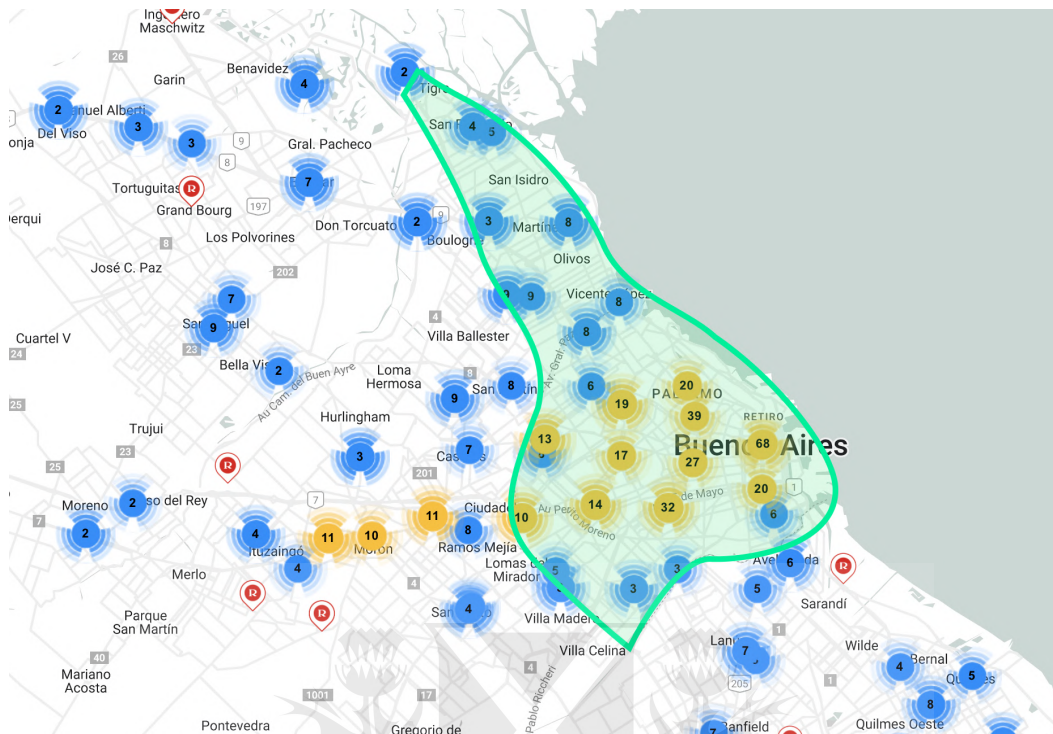
## Anexo 16: Dized



**Anexo 17:** Catálogo de juegos Ruibal con tablero de cartón y hasta 14 fichas sobre tablero.

Juego	Elementos	Foto	Link
MOVIES	1 tablero, 12 peones plásticos, 1 dado, 256 tarjetas (con 1280 títulos de películas), 1 reloj de arena, 1 Oscar, 1 reglamento		<a href="https://ruibalgames.com/movies/">https://ruibalgames.com/movies/</a>
DIGALO CON LAPIZ	1 tablero de juego, 72 tarjetas bifaz con 2448 palabras, 1 porta-tarjetas, 4 peones, 4 lápices, 4 blocks, 1 ruleta, 1 reloj de arena, 1 reglamento.		<a href="https://ruibalgames.com/digalo-con-lapiz/">https://ruibalgames.com/digalo-con-lapiz/</a>
PICTIONARY	206 tarjetas (2.060 palabras), 4 tarjetas de categoría, 4 lápices, 4 blocs, 1 tablero, 4 dados de colores, 1 dado tradicional, 1 dado especial de desafíos, 1 reloj de arena, 1 reglamento.		<a href="https://ruibalgames.com/pictionary/">https://ruibalgames.com/pictionary/</a>
SPONTANEOUS	1 tablero, 6 peones, 50 tarjetas, 1 reloj de arena, 1 block de hojas, 2 dados y 1 reglamento		<a href="https://ruibalgames.com/spontaneous/">https://ruibalgames.com/spontaneous/</a>
MISTERIO	21 cartas, 6 peones, 6 fichas de monstruo, 6 bases plásticas, 6 tarjetas de víctima, 6 planillas de Informe, 1 sobre Misterio, 1 dado, 1 reglamento		<a href="https://ruibalgames.com/misterio/">https://ruibalgames.com/misterio/</a>
CARRERA DE MENTE	1 tablero, 6 cuadernillos con 2592 preguntas y sus respuestas, 1 dado, 6 clavijas, 36 fichas-premio hexagonales.		<a href="https://ruibalgames.com/version-platinum/">https://ruibalgames.com/version-platinum/</a>
TUTTI FRUTTI	1 tablero, 1 giraletras, 10 tarjetas, 30 cartas, 1 reloj de arena, 1 block anotador, 6 peones plásticos, 1 reglamento		<a href="https://ruibalgames.com/tutti-frutti/">https://ruibalgames.com/tutti-frutti/</a>
BLEFF	1 tablero, 1 reloj de arena, 240 tarjetas con palabras, 6 peones plásticos, hojas de definiciones		<a href="https://ruibalgames.com/bleff-2/">https://ruibalgames.com/bleff-2/</a>

**Anexo 18:** Puntos de venta de Ruibal en CABA y GBA Cordón Norte.

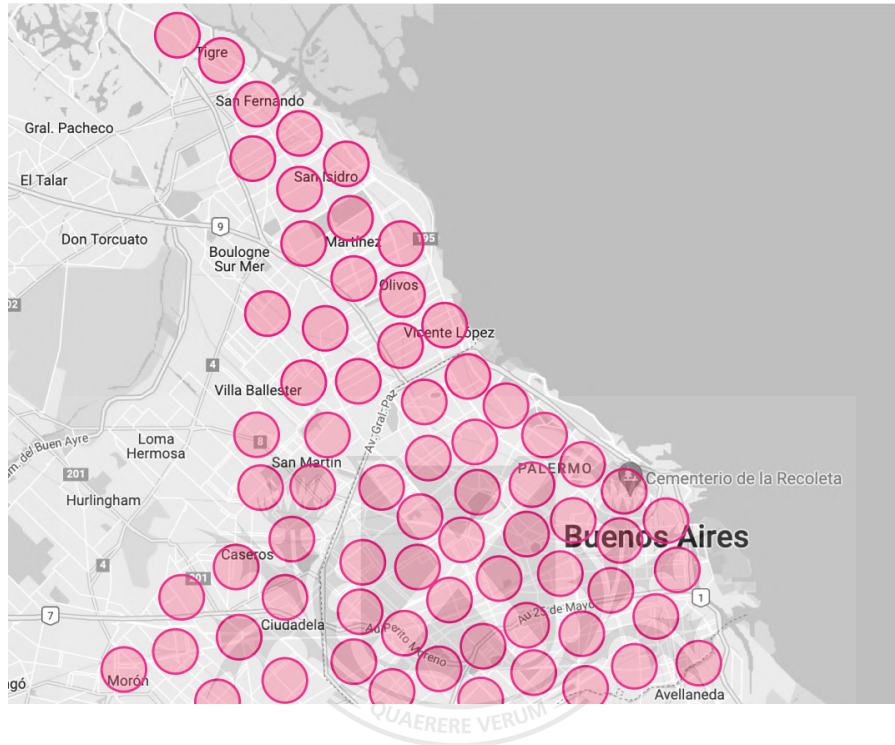


Universi*dad* de  
**San Andrés**

## Anexo 19: Mapa de *Dark Stores* (Elaboración propia).

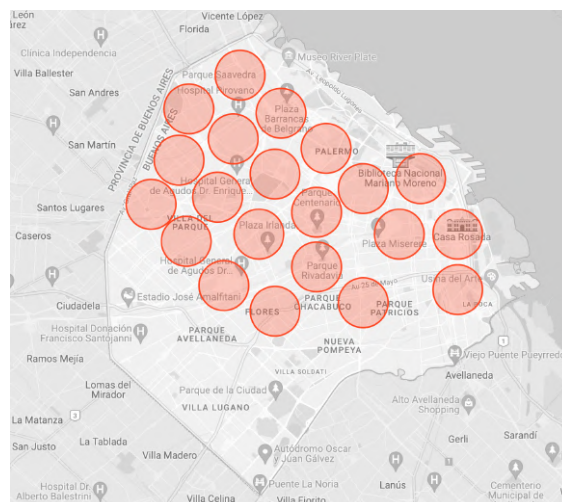
### PedidosYa

PedidosYa cuenta con 70 *dark stores* en el AMBA, atendiendo a la densidad poblacional y a un radio de entre 1,5 a 2km por centro, se estima la ubicación de estos locales en el siguiente mapa.

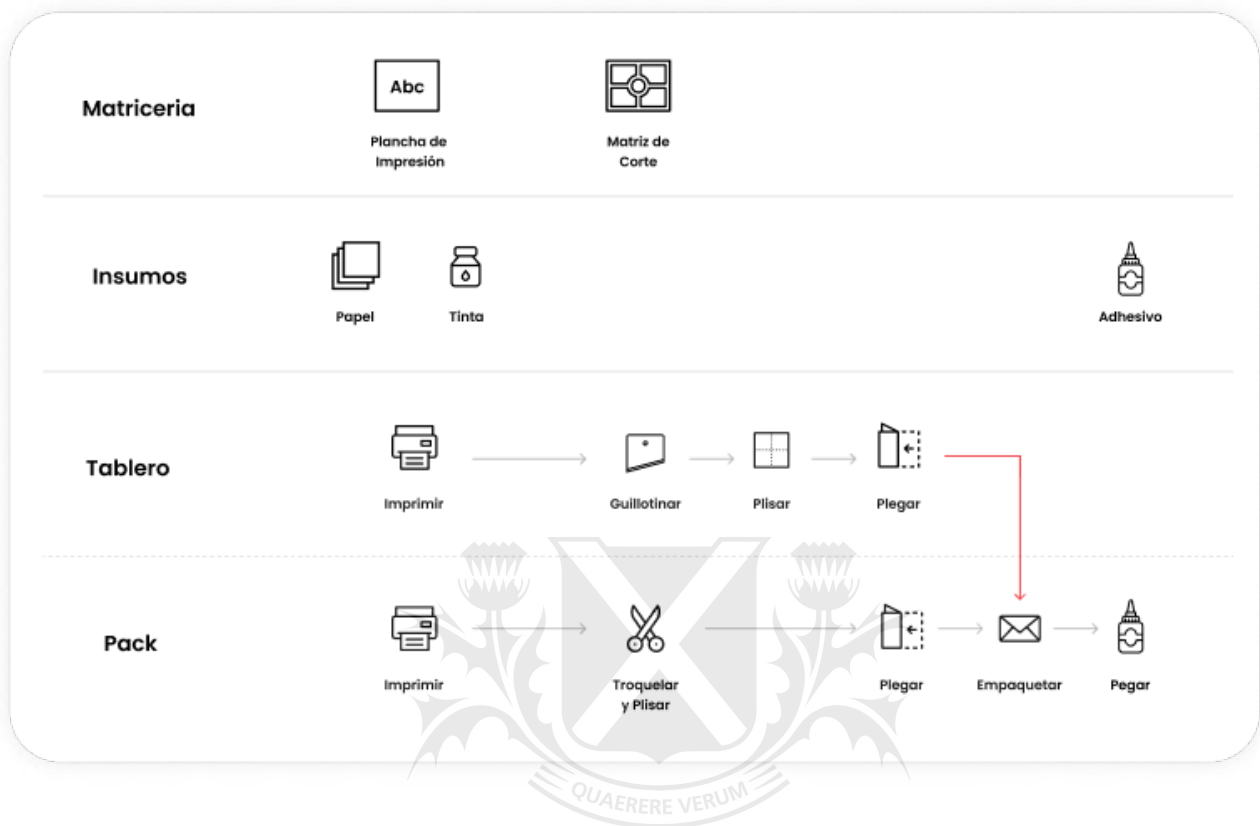


### Rappi

Rappi cuenta con 20 *dark stores* en CABA en los barrios de Agronomía, Balvanera, Barrio Norte, Belgrano, Boedo, Caballito, Chacarita, Colegiales, Flores, Floresta, Monserrat, Palermo, Recoleta, Saavedra, San Telmo, Villa Crespo, Villa Devoto, Villa General Mitre, Villa del Parque y Villa Urquiza. También cuenta con esta modalidad en GBA Cerdón Norte pero no se sabe la cantidad ni su ubicación.



**Anexo 20:** Cadena de Suministros (Elaboración propia).



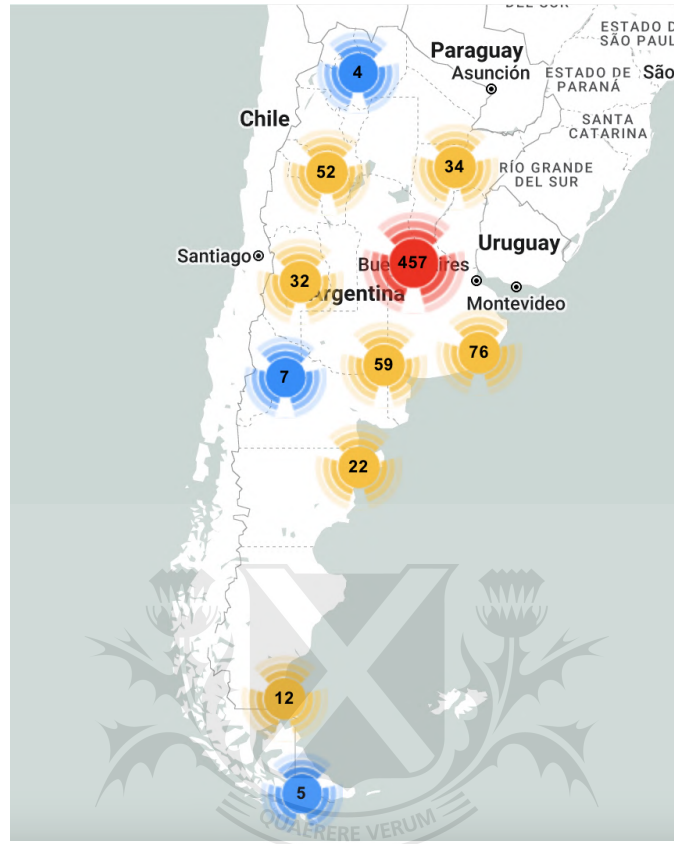
Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 21: Construcción de costos (Elaboración propia).

Costo de tinta													
	Rendimiento (gr/m <sup>2</sup> )	% de Cobertura Negro	% de Trama Negro	Gramos de Negro a consumir por pliego	% de Cobertura M	% de Trama M	Gramos Magenta a consumir por pliego	% de Cobertura C	% de Trama C	Gramos Cyan a consumir por pliego	% de Cobertura Y	% de Trama Y	Gramos Amarillo a consumir por pliego
Tablero 1	2,2	25%	100%	0,34	25%	100%	0,34	25%	100%	0,34	25%	100%	0,34
Tablero 2	2,2	25%	100%	0,34	25%	100%	0,34	25%	100%	0,34	25%	100%	0,34
Pack exterior	2	72%	100%	0,89	28%	90%	0,38	0	0	0,00	28%	10%	0,38
Pack interior	2	15%	100%	0,19	15%	100%	0,20	15%	100%	0,20	15%	100%	0,20
Total gramos por pliego				1,75			1,26			0,88			1,26
KG por pliego				0,0018			0,0013			0,0009			0,0013
Ancho del Pliego	0,65 m												
Alto del Pliego	0,95 m												
Precio por kg (Pesos)	1550	<a href="https://articulo.m">https://articulo.m</a>											
Precio por kg (USD)	\$5,17												
Tinta	Kg por Pliego	Precio por KG de tinta en USD	Costo de tinta por pliego	Unidades por pliego	Costo de tinta por unidad por color								
K	0,0018	\$5,17	\$0,01	4	\$0,002								
M	0,0013	\$5,17	\$0,01	4	\$0,002								
C	0,0009	\$5,17	\$0,00	4	\$0,001								
Y	0,0013	\$5,17	\$0,01	4	\$0,002								
<b>Costo total por unidad</b>					<b>\$0,007</b>	USD							
Costo de papel													
	Unidades por pliego	Plegos por KG de Papel	Precio por Kg de papel en USD*	Gramaje	Costo por Unidad en USD								
Tablero	4	18	1,9	90	\$0,026								
Pack	4	6,5	1,9	250	\$0,073								
<b>Costo total por unidad</b>					<b>\$0,099</b>	USD							
*Precios de mercado según charla con profesional de la industria													
Costo del Adhesivo													
<a href="https://articulo.mercado">https://articulo.mercado</a>													
Precio por kg (Pesos)	900												
Precio por kg (USD)	\$3,00												
gr por unidad	2												
kg por unidad	0,002												
Costo por unidad	\$0,01	USD											
Hora maquina offset													
Hora maquina offset en Pesos	2800												
Hora maquina offset en USD	\$9,33												
Plegos por hora	8.000												
Plegos por hora doble faz	4.000												
Tiempo de preparación por tinta	0,33 horas												
Amortización en años	10												
20/30 plegos la puesta a punto													
Unidades por pliego pack	4												
Unidades por pliego tablero	4												
costo por unidad (pack + tablero)	\$0,001	USD											
Hora cortadora													
Hora maquina en pesos	1600												
Hora maquina en USD	\$5,33												
Plegos	5000												
costo por unidad (pack + tablero)	\$0,001	USD											
Hora guillotina													
Hora maquina	1000												
Hora maquina en USD	\$3,33												
Plegos	5000												
costo por unidad (pack + tablero)	\$0,001	USD											
Matriz de corte													
Costo en pesos	\$50.000,00												
Costo en dolares	\$166,67												
Amortización en unidades	10.000												
Amortización por unidad	\$0,01667	USD											
Planchas de impresión													
Costo en pesos	\$500,00												
Costo en dolares	\$1,67												
Amortización en unidades	10000												
Amortización por unidad	\$0,00017	USD											
Empaquetado													
juegos por día	700												
juegos de mesa por hora	87,5	*Dato Ruibal											
personas	2												
costo hh	\$3,75												
costo por juego	\$0,08	USD											
*mis calculos: 2 personas pueden armar 100/110 por hora													
*Cálculos Propios													
sueldo empaquetador	180000	Pesos											
horas empaquetador	160												



**Anexo 22:** Puntos de venta Ruibal en Argentina



**Anexo 23:** Matriz de riesgos

