



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Equa
Empresa que brinda equipamiento
de mayor seguridad para el polo

Autor: Camila Rossi

Legajo: 24191

Mentor: Claudio Darin

Buenos Aires, 2018



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Departamento de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

**Empresa que brinda equipamiento
de mayor seguridad para el polo**



Autora: Camila Rossi
Legajo: 24191
Mentor: Claudio Darin

Buenos Aires, Mayo 2018

Índice

Resumen Ejecutivo.....	3
1. Introducción.....	5
2. Análisis del Sector.....	17
3. Plan de Marketing.....	31
4. Operaciones del Negocio.....	40
5. Inversión, Costos y Finanzas.....	44
6. Equipo.....	61
7. Aspectos legales.....	63
8. Plan de Implementación y Riesgos.....	65
9. Conclusiones.....	67
Bibliografía y Fuentes de Información.....	69
Anexos.....	71

Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

La comunidad ecuestre se concientiza cada día más de los riesgos inherentes a la práctica amateur / profesional de algún deporte ecuestre. Es así como se ideó la marca *Equa* con el objetivo de diseñar y producir el equipamiento adecuado para los jugadores del polo, uno de los deportes ecuestres más conocidos a nivel mundial.

Por cierto, un primer acercamiento a este mercado permitió reconocer las necesidades reales que tales personas tenían en relación a ciertos insumos requeridos para la práctica de su deporte. Asimismo, las instituciones que reglamentan dicha actividad exigen cada vez mayores medidas protectorias para proteger la integridad física de los deportistas. Y, al mismo tiempo, no existen empresas que satisfagan de forma directa esos requerimientos.

De esta forma, se inició el proceso de elaboración de un plan cuya fase inicial consistió en evaluar la conveniencia de invertir en este proyecto, obteniéndose una respuesta positiva por considerarse que existía una oportunidad de negocio. Seguidamente, se realizó una investigación a través de encuestas y entrevistas para lograr entender el mercado al que apuntaría la marca, y así captar las expectativas y demandas de los potenciales clientes.

Equa se propone brindar calidad, diseño, tecnología y, sobre todo, seguridad a sus usuarios. Para ello, se decidió establecer una alianza estratégica con la empresa que proveerá la tecnología y tendrá a cargo el proceso de fabricación de la tecnología: la empresa alemana *Uvex*, de amplia experiencia en el desarrollo de elementos deportivos. De no ser posible cerrar un contrato con esta empresa, existe la posibilidad de cerrar con un Estudio de Diseño Industrial.

El proyecto requiere de un capital inicial de inversión estimado en 70.000 USD. Se estima que en el plazo de 2 años el negocio comenzará a expandirse por todo el mundo, ampliando su cartera de productos. Vale aclarar que se analizaron tres posibles escenarios para el desarrollo del negocio: optimista,

neutral y pesimista. La devolución del capital en el peor de los escenarios se efectuará en 7 años con el pago de intereses anuales desde el primer año de ganancias.

Palabras clave: equipamiento, equitación, polo, seguridad, seguro.



Universidad de
SanAndrés

Cap. 1 Introducción

1. 1 Presentación del Plan de Negocios

Uno de los deportes ecuestres más conocidos a nivel mundial es el polo, se juega en más de 77 países, aunque solo en 14 países se practica de forma competitiva. Según la Federación Internacional de Polo (FIP), el deporte tiene un total aproximado de 24 mil jugadores en el mundo, registrados en sus respectivos

países. En la Argentina existen 5.853 jugadores registrados en algún club perteneciente a la Asociación Argentina de Polo (AAP), siendo el país con más jugadores profesionales¹, y epicentro de torneos que acogen cada año miles de extranjeros que viajan al país para aprender y jugar el deporte. (FIP, Comunicación personal, 18/5/2016).

Como todo deporte, el polo no está exento de ciertos riesgos y peligros que pueden resultar mortales si no se toman los recaudos necesarios. Un estudio (1985) probó que en el motociclismo ocurre un accidente grave cada 7 mil horas, mientras que en la equitación ello ocurre cada 350 horas. Consecuentemente, la equitación -y por extensión o de forma análoga el polo- es veinte veces más peligrosa que el motocross. Además la gravedad de la lesión en la equitación conduce a más derrames cerebrales que en el motociclismo. (Citado en *Motocycling or horses*, s/f)

Esta situación, lejos de ser inadvertida o ignorada por las asociaciones y federaciones ligadas al deporte, ha hecho que en los últimos años se refuercen las medidas de seguridad con el fin de reducir la cantidad de accidentes en los partidos oficiales y su simple práctica. Así, por ejemplo, la Asociación Inglesa de Polo (HPA) decretó una nueva regla según la cual a partir del 1 de enero de

¹ Luego sigue Estados Unidos con 5.204 jugadores, Inglaterra con 3.469 registrados y Brasil con 1.500. (Ver anexo A para más información)

2018 todos los miembros de dicha asociación deberán utilizar cascos que sean aprobados y marcados con un certificado de seguridad emitidos por la institución.

Frente a esta tendencia mundial de endurecimiento de las medidas preventivas en el mundo del polo, sin embargo, no hay marcas que brinden productos que puedan responder de manera satisfactoria a los nuevos requerimientos de este deporte. Es aquí donde surge, precisamente, una oportunidad de negocio tanto en el mercado local como internacional, con un nicho específico que podría generar importantes réditos si se atienden y canalizan adecuadamente las demandas de este sector del mercado.

En vista de todo lo cual, el presente trabajo tiene un doble objetivo. Por un lado, analizar la viabilidad de inserción en el mercado de *Equa*, una marca argentina dedicada a la producción de insumos para el polo. Por el otro, elaborar un plan de negocios adaptado a las necesidades de la nueva marca para lograr su posicionamiento en el mercado interno, así como su progresiva expansión hacia el mercado externo.

En orden a la consecución de tales objetivos generales, se trazaron otros de carácter específico con el fin de plasmar la propuesta en resultados concretos: identificar las necesidades reales del público objetivo en relación al equipamiento utilizado en la práctica del polo; evaluar las oportunidades y amenazas del mercado respecto a la posibilidad de comenzar a fabricar/comercializar equipamiento para polistas profesionales y aficionados; analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto de inversión de la nueva marca; determinar los aspectos jurídicos que se deben tener en cuenta para implementar la nueva propuesta de negocio; diseñar un plan de marketing y comunicación orientado al segmento seleccionado.

Para poder llevar a cabo el siguiente proyecto y cumplir los objetivos mencionados fue necesaria una investigación cuyo propósito fuera recabar información fidedigna sobre el mercado de interés. La recolección de datos se efectuó a través de fuentes primarias y secundarias. Dentro de las primeras se destacan las entrevistas a especialistas del deporte y expertos en la confección

de productos ecuestres, así como las encuestas a potenciales clientes. En cuanto al segundo tipo de fuentes, se emplearon artículos académicos y periodísticos, así como documentación aportada por distintas entidades del ámbito del polo, tales como la Asociación Argentina de Polo, la Asociaciones Inglesa de Polo o la misma Federación Internacional de Polo (FIP).

Se espera que este trabajo permita fundamentar y orientar la toma de decisiones de la marca *Equa* al incursionar en el mundo del polo con un proyecto novedoso como es el de la venta de productos de seguridad para la práctica deportiva, teniendo en cuenta que el segmento al cual se dirige es muy exigente y debe competir con marcas de mayor renombre y antigüedad en el mercado.

No menos importante es que los resultados de esta investigación permitirán determinar con precisión las ventajas comparativas y las estrategias de venta que ayudarán a *Equa* a posicionarse de manera sólida en el mercado interno y, desde aquí, abrirse al exterior. El crecimiento de las Pymes está sujeto a numeras variables que inciden en su desarrollo comercial, pero sobre todo depende de un profundo y exhaustivo conocimiento de las condiciones reales del mercado al que se pretende ingresar, y de los posibles escenarios con lo que podría enfrentarse su propuesta de negocios. De ahí la relevancia, una vez más, del presente trabajo.

1. 2 Evaluación de la oportunidad

Los deportes ecuestres –pato, polo, salto, turf, endurance, entre otros– constituyen prácticas tradicionales en nuestro país en donde se combinan elementos autóctonos e influencias extrínsecas con un creciente poder de convocatoria. Si bien este tipo de deportes no son populares en el ámbito local, se puede constatar año tras año el aumento en la cantidad de adeptos, jugadores amateurs y profesionales que se vinculan con tales disciplinas, sin contar, por otra parte, el impulso que está adquiriendo la equino terapia como práctica alternativa de salud en el abordaje y prevención de diversas afecciones.

Tal situación, sin embargo, no se corresponde con algunas deficiencias que existen en relación al equipamiento de seguridad requerido para asegurar una experiencia confortable, sin exponerse a riesgos innecesarios para la propia salud del jinete. La innovación que predicen los tecnólogos del deporte “para concebir material mejor y más seguro en aras de la excelencia deportiva” (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2016) no es un aspecto sobresaliente en este tipo de actividades físicas.

Todos estos deportes conllevan un alto riesgo de accidentes al estar en contacto con un animal que, por muy entrenado que esté, puede tener reacciones impredecibles.

. Un estudio realizado por M. Muñiz Fontán, J.D. Moure González, A. Mirás Veiga, A. Rodríguez Núñez (2008) para el Hospital Clínico Universitario de Santiago de Compostela reveló que la mitad de los niños y adolescentes que experimentaron severas caídas de un equino perdió el conocimiento y tuvo diversas fracturas. Concluyendo que la equitación es una actividad de alto riesgo si el manejo no es adecuado, que los accidentes a caballo pueden provocar la muerte o lesiones, de diferente grado, neurológicas o físicas.

Por otro lado, según una encuesta realizada por la Asociación de Polo de Estados Unidos (USPA, 2015) a personas accidentadas durante la práctica de dicho deporte, un 15,33% tuvo una lesión neurológica, un 10,40% tuvo una lesión en la espalda, un 27,37% tuvo una fractura y el resto lesiones en los ojos, cuellos y otras lesiones menores. Un 23,54% de los lesionados tenían entre 36 y 41 años y la mayoría son amateurs o principiantes y las lesiones ocurrieron en un 41,79% en un partido, es decir, exigidos al límite (ver anexo B) Esto demuestra, una vez más, el riesgo de la actividad.

Debido a que no hay una fuerte conciencia a nivel poblacional sobre las consecuencias -muchas veces irreversibles- de los accidentes ecuestres, no existe una demanda con altas exigencias en materia de seguridad deportiva. Este escenario se presenta como una excelente oportunidad para irrumpir en el mercado ofreciendo productos que brinden protección y seguridad a quienes practican los deportes ecuestres, satisfaciendo una necesidad que hasta ahora

está siendo cubierta principalmente por productos sustitutos. Tal es el caso de los guantes que emplean los jugadores de polo, que actualmente son reemplazados por guantes de beisbol a un módico precio.

La presencia de sustitutos es un riesgo al momento de introducirse en el mercado, pero puede mitigarse frente a una sólida estrategia comercial centrada en la venta de equipamiento de protección y accesorios deportivos específicos de los deportes ecuestres. A su vez, es importante decir que hay una tendencia *in crescendo* a nivel mundial a potenciar las medidas de seguridad con el fin de prevenir accidentes indeseados.

Algunas asociaciones y federaciones de deportes ecuestres están modificando los reglamentos para exigir el cumplimiento de determinadas normas de protección, lo cual permite estipular que el mercado se direccionará hacia la búsqueda de productos deportivos que cumplan con tales requisitos de seguridad. Esto indica que se está frente a un punto de inflexión que hará que los hábitos de consumo de los usuarios del polo y otros deportes ecuestres se vaya modificando paulatinamente, ajustándose a las normativas y nuevas tendencias en seguridad deportiva.

Sin dudas, las nuevas normas encarecerán los costos asociados a la práctica de este deporte. Esto supone crear productos que permitan satisfacer una necesidad, pero combinando precio y calidad.

Entre los elementos que pueden fabricarse para los polistas -y deportes asociados- se encuentran las botas, las rodilleras, el taco, la fusta, el casco y los anteojos. El reglamento de la Asociación Argentina de Polo (2013) determinó cuáles son obligatorios para el juego, como las botas y el casco, y si el jugador es un menor de 18 años, los anteojos protectores. Actualmente se incorporaron, de forma opcional, las coderas para prevenir golpes en los codos, la posibilidad de adherir al casco una protección facial y se han desarrollado espalderas.

Finalmente, es interesante destacar, que la Asociación Inglesa de Polo (HPA) ha decretado una nueva regla que dice que a partir del 1 de enero de 2018 todos los miembros de dicha asociación deberán utilizar cascos que sean aprobados y marcados con un certificado de seguridad emitidos por ellos,

generando una oportunidad dado que todos los productores de cascos tendrán que modificar sus diseños para poder cubrir la necesidad presentada.

Vale destacar que en el mercado local son pocos los competidores directos. En el caso de los cascos, solo *La Martina* desarrolló un modelo con cierto nivel de tecnología, pero era vendido a un precio tan elevado que no logró cautivar a su público objetivo, por lo que dejó de producirlo al observar que no era rentable. De modo indirecto la competencia empresarial se encuentra ligada a los productos sustitutos, mencionados más arriba. Así, por ejemplo, las coderas son las que suelen usarse en el vóley, fabricadas por *Nike*, y los anteojos no son diseñados específicamente para polo, vendidos por la marca *Oakley*.

Las marcas existentes en este mercado suelen dividirse por producto y son muy pocas las marcas que logran vender y consolidarse a través de una línea de producción diversificada. También hay que insistir en que en el mercado sobresalen las marcas no especializadas en productos de seguridad deportiva, principalmente los talabarteros o artesanos que conocen la industria del cuero y trabajan en ella desde hace muchos años. Por ejemplo, la producción de botas de polo y rodilleras pertenece a *Fagliano, Lazcano*, entre otras. También se producen monturas, bolsos, guantes y cascos de forma artesanal.

Las que lograron consolidar una marca son *La Martina, Casablanca, Cavalier* y las talabarterías que compran productos y les ponen sus marcas como *Ucha, Zappala*, entre otras. En el caso particular de *La Martina* actualmente no vende más productos de equipamiento sino solo ropa asociada al deporte. Es así como se puede apreciar que existe una clara oportunidad de negocio dado que no hay mucha competencia y solo existen marcas con pocos productos propios. Por ejemplo, *Ona* tiene guantes y coderas solamente.

Lo que se ve en común entre todas ellas es que suelen ofrecer productos muy caros. Si bien el mercado objetivo suele tener un alto poder adquisitivo, este se comporta de manera muy selectiva. Por eso resulta imprescindible generar una estrategia de negocio que, priorizando la calidad y la innovación tecnológica,

logre encontrar un punto de equilibrio entre esos factores y el precio que los potenciales clientes están dispuestos a pagar.

1. 3 Negocio Propuesto para capturar la oportunidad

Equa es el negocio que surge a partir de la oportunidad descrita. Es una marca que busca mejorar la seguridad del jinete y del caballo. Ofrecerá una cartera de productos que resultan de la combinación perfecta entre tecnología y diseño, adaptados para la práctica deportiva del polo. Se eligió este segmento dado el acceso a los potenciales clientes y el conocimiento sobre el deporte que los fundadores de la nueva marca tienen. A partir de la investigación y propuestas para este segmento, en una segunda instancia se modificarán los modelos para ser usados en otros deportes.

El negocio tendrá un alcance local en el primer año, mientras el catálogo de productos se termina de consolidar. Esto es, por que el deporte está centralizado en Argentina y allí es donde se centralizará el stock. En el segundo año se empezará a exportar de forma mayorista y a través de ventas *on line* internacionales hacia otros centros del deporte como Inglaterra y Estados Unidos. Los torneos más prestigiosos ocurren en el país y es donde clientes locales y extranjeros convergen, porque muchos posibles clientes viajan a la Argentina para adquirir sus equipamientos, caballos o aprender y practicar el deporte. Se aprovechará la expansión del *e-commerce* para la promoción de los productos y la venta on-line. Sin embargo, la principal vía de venta serán las Talabarterías, tiendas y veterinarias del rubro elegido, ya que es donde todos los artículos necesarios para practicar el deporte se encuentran. Asimismo, la marca estará presente en las principales competiciones de la disciplina.

El proyecto tiene como principal objetivo la seguridad de los deportistas y de sus caballos. Quiere integrar la tecnología y el diseño para así penetrar en estos deportes clásicos con modelos innovadores y más prácticos.

En relación a la tecnología la ventaja competitiva que los socios tienen, por un lado, es la posibilidad de trabajar con una empresa alemana dedicada a la protección de las personas en diferentes ámbitos como el trabajo y el deporte.

Esta empresa es *Uvex*, la cual ya trabaja con artículos ecuestres, específicamente en salto. Por otro lado, el mayor competidor, *La Martina*, dejó de producir equipamiento tecnológico por el fracaso de su modelo de negocios. Consecuentemente, los socios contactaron al Estudio de Diseño Industrial para la posibilidad de contratarlos para la producción de nuevos productos. *La Martina* dejó una enseñanza de lo que no se debería hacer en este rubro. Su mayor problema consistió en el elevado costo fijo que pagaba y la carencia de productos con diseño estético. *Equa* nace con el objetivo de superar esa barrera y crear productos que aseguren la seguridad de sus usuarios con un diseño y precio acorde al mercado.

Por la gran cantidad de casos neurológicos que sufrieron últimamente jugadores en Argentina (M. Funes, comunicación personal 15/07/2016), sumada la influencia e interés inglés sobre la prevención de lesiones neurológicas, se eligió un casco de polo como el primer producto a desarrollar. Como ha sido mencionado ya, a partir del día primero de enero de 2018 comenzó a ser de uso obligatorio para todos los miembros de la asociación inglesa el uso de cascos certificados. Asimismo, los ingleses alientan a las otras asociaciones que implementen esta regla de protección y seguridad. Tomaremos esa modificación del reglamento inglés para poder crear y promover nuestro producto en conjunto con la Asociación Argentina si se logrará un acuerdo.

El casco será un producto innovador que conservará el formato tradicional con la adaptación de un sistema de amortiguación, que es utilizado ya en otros deportes como fútbol americano, motocross, mountain bike, etc., brindando protección a los jugadores en impactos producidos en alta y baja velocidad. Los materiales que se utilizarán serán livianos y resistentes, resultando en un producto cómodo y seguro para los usuarios.

Una vez logrado el casco se desarrollarán otros productos como coderas, monturas, rodilleras, pantalones, cinturones, etc.

1. 4 Propuesta de modelo de negocio (CANVAS)

Propuesta de valor

La marca ofrecerá productos con tecnología para disminuir los altos riesgos de la actividad ecuestre, enfocada en este modelo en el polo. Los productos serán revolucionarios en este deporte ya que, además de ser innovadores, se adecuan a los estándares mundiales y a las nuevos requisitos de seguridad de las instituciones del deporte en equipamiento.

En especial, el casco será un producto innovador, un diseño que brindará un nivel de seguridad que ningún otro producto ha demostrado garantizar en el mercado, buscando disminuir los riesgos del impacto a la mitad en alta y baja velocidad al momento del accidente. Estará accesible a un precio similar a los de la competencia pero brindará una utilidad mayor en términos de seguridad y tendrá la certificación correspondiente.

El valor de nuestra propuesta se enfoca en la seguridad que la tecnología brinda a los productos de *Equa*. Creando un diseño y producción en conjunto con la empresa alemana *Uvex*, a partir de un contacto de uno de los socios del proyecto. Si se sigue este camino seríamos importadores de los productos desarrollados en Alemania. La otra opción es la confección del producto en el país a través de un Estudio de Diseño Industrial, el cual ya tiene experiencia en diseño de productos de polo.

Segmento de Clientes

El objetivo final de la marca es alcanzar mundialmente el deporte polo. Pero en el momento del lanzamiento, la marca tiene como objetivo el alcance del proyecto es solo para jugadores de dicho deporte en Argentina. Para el segundo año esta planificado expandirse a Inglaterra y Estados Unidos. Mientras que para el tercer año de funcionamiento alcanzar a todo el mundo.

Estarán incluidos tanto niños como adultos, jugadores profesionales o amateurs. Los consumidores son individuos con un poder adquisitivo medio-alto que practican el deporte o están asociados.

Canales

Estaremos presentes en las competencias y eventos más prestigiosas donde los interesados en el deporte concurren a través de canjes con premios, folletos y también embajadores de la marca. Las redes sociales ayudarán a presentar la marca y los productos para que los clientes conozcan la propuesta de valor. Los canales de venta serán dos. El primero a través de las ventas on-line, dado a las posibilidades de logística con las que cuenta el país y el tamaño del mercado con el que trabajamos. El segundo, en eventos y showrooms donde podrán ver los productos. Se ha decidido dejar afuera a los retailers (veterinarias y talabarterías). Esto es por que estarían quitándonos un gran porcentaje de nuestro margen de ganancias.

Relaciones con Clientes

En primer lugar, la comunicación con los clientes será colectiva a través de las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, etc. Además, se presentarán los productos personalmente en los eventos prestigiosos del deporte. Y será una relación directa con el consumidor final. En segundo lugar, es muy importante la formación de la marca. La presencia en torneos de niños, femeninos y copas importantes en clubes prestigiosos como Ellerstina y La Dolfina será a través de canjes para premios para no generar costos adicionales. Asimismo, la publicidad en las revistas del rubro es muy importante. Se elegirá al equipo de polo, Ellerstina, ya que tenemos acceso a ellos y se los nombrará embajadores de la marca. De este modo se aprovechará el impacto que generan estas figuras en el ambiente para poder promover los productos.

Fuentes de Ingresos

Los ingresos resultan de la venta de los productos de forma directa en el showroom y la venta on-line en Argentina. A partir del segundo año se habilitará la ventas al extranjero a través de la pagina on-line y ventas mayoristas a tiendas de polo o clubes exclusivamente en el exterior.

Alianzas

Las alianzas serán claves al momento del diseño y la producción. Se elegirá estratégicamente para que nuestros productos tengan respaldo tecnológico y diseño. Unos posibles jugadores para este rol son *Uvex* (empresa alemana) y *Kero* (estudio de diseño industrial).

Recursos Claves

Los recursos claves son los diseñadores de productos y los materiales que se requieran para fabricar productos de calidad y tecnología. Ya se ha mencionado, la posibilidad de trabajar internacionalmente con *Uvex*. Así como, la posibilidad de trabajar con el estudio de diseño industrial argentino, *Kero*. Y aprovechar su experiencia anterior con artículos deportivos, generando una gran ventaja para poder ampliar esos conocimientos y direccionarlos hacia los productos innovadores que se desea alcanzar.

Actividades Claves

Las actividades clave del emprendimiento están relacionadas con la producción de artículos que brinden seguridad ajustados a los gustos de los clientes. Para lograr esto es importante establecer una relación adecuada con los productores que brinden las últimas tecnologías para crear los productos innovadores. Asimismo el acceso a los materiales de calidad y novedosos con los que se fabricarán los productos. Y de esta forma es como se diferenciarán los productos de los de la competencia. Igualmente, la Promoción será una actividad clave una vez logradas las actividades ya mencionadas. Este aspecto será el que determinará la aceptación y el crecimiento del proyecto.

Estructura de Costos

Los principales costos con los que enfrentará el proyecto son los diseños y los materiales para la producción de productos. Asimismo, el costo de importación si se elige la producción en la empresa alemana. Por último, pero no

menos relevante, el costo del posicionamiento de la marca en conjunto con el plan de comunicación que darán a conocer los productos y sus innovaciones.



Universidad de
SanAndrés

Cap. 2 Análisis del Sector

Para poder comprender mejor en que sector quiere penetrar el proyecto es importante distinguir cual es el mercado y cual es la industria. John Mullins (2010), define que el mercado se compone por los potenciales consumidores que estarían dispuestos a adquirir el producto para satisfacer sus necesidades definidos por sus hábitos de compras. En cambio, la industria se refiere a toda la oferta, todos los productores y vendedores que ofrecen estos productos similares o que satisface la necesidad con productos sustitutos. Además, es sumamente importante analizar tanto el mercado como la industria a niveles macro y micro para llegar a conocerlos y entender sus comportamientos y situaciones actuales.

Por lo tanto, a continuación se realizará un análisis de la industria y del mercado, ambos a niveles macro y micro.

2. 1 Industria Macro

La industria a la que el proyecto desea ingresar es la industria del polo. Esta a su vez, congrega diferentes sectores que dan forma y movimiento a dicha industria. Esta se desarrollan en toda la Argentina, y esta formada por sectores como: jugadores de polo, stock equino (cría, clonación, remates), clubes de polo (negocio inmobiliario, infraestructura, empleados, etc.), torneos (bochas, referees, inscripciones, premios, fletes, servicio gastronómico, servicio medico y la triple corona), equipamiento deportivo (jugadores y caballos) y el turismo (Ver anexo C) (Donelly, 2013).

El proyecto se enfoca específicamente en la industria del equipamiento deportivo. Aquí convergen las industrias textil y el cuero en una industria que se ha desarrollado en Argentina, la industria de la talabartería. Esta es la cualidad de trabajar el cuero para la caballería. Se dice que convergen ambas industrias

porque muchos productos que se utilizan en el polo son de cuero como las botas, monturas, rodilleras, riendas, etc. Pero también es necesaria la industria textil para la indumentaria del jugador y del caballo, estos son vendas, matras, mantas, pantalones, entre otros. Para poder lograr productos de calidad es importante poder integrar ambas industrias y poder lograr técnicas adecuadas para alcanzar productos bien logrados.

Es importante, como ya se ha mencionado anteriormente, el análisis de la macro industria. Mullins (2010) sigue que se utilizó el modelo estratégico introducido por el ingeniero Michael Porter (1979), las cinco fuerzas las cuales son: poder de negociación de los consumidores/clientes, poder de negociación de los proveedores/vendedores, amenazas de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores. Estas cinco fuerzas analizan la industria tanto horizontal como verticalmente, generando un análisis completo del funcionamiento y características de la industria del polo.

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para ingresar al mercado del polo no es necesario una gran inversión aunque es de suma importancia el conocimiento del deporte y las características específicas que requieren los clientes.

Es importante destacar que las empresas ya establecidas están invirtiendo recursos en innovación y tecnología. Asimismo, están ingresando pequeños competidores con productos innovadores que ofrecen mayor protección.

Por lo tanto, existe una barrera al momento de querer posicionarse en el mercado. Esto es por que es de suma importancia la relación y la perspectiva de los jugadores para que los productos sean aceptados en el mercado. Las empresas que penetran en dicha industria son aquellas que logran ser parte de la comunidad del polo. Es así como la entrada tiene una barrera media-alta.

b) Amenaza de Productos Sustitutos

Los sustitutos que se utilizan generalmente en la industria del polo son productos de otros deportes que pueden ser utilizados y que son adquiridos generalmente por los jugadores de polo por sus precios bajos y su confort. Estos son por ejemplo: los anteojos de *Oakley*, son muy populares entre los polistas ya que los creados para el polo no logran proteger lo suficiente y no son tan estéticos, ni confortables. También, las coderas suelen utilizarse de vóley de diferentes marcas como *Nike* u otras mas económicas. Asimismo, los pantalones blancos suelen comprarse en cualquier marca de ropa dado a los precios altos que ponen las marcas de polo. Pero hay otros productos como las monturas, tacos, cascos, que son difícil de ser reemplazados.

Es por esto que para ciertos productos la amenaza es media pero los artículos mas precisos del deporte es baja.

c) Poder de negociación de los clientes

Los clientes de esta industria son los jugadores de polo. Los jugadores son muy exigentes con el diseño de los artículos de protección, suelen rechazar productos muy innovadores con diseños tecnológicos y modernos. Asimismo, suelen utilizar los mismos productos que los profesionales del deporte. Y estos, también, suelen ser muy selectivos con los artículos ya que les importa mucho la calidad y la estética de los productos (Pablo Pieres (h.), comunicación personal, 5 de febrero de 2017). Es por esto que el cliente tiene un moderado/alto nivel de negociación.

d) Poder de negociación de los proveedores

El proyecto tendrá diferentes proveedores, y la industria se organiza de esta manera para los distintos productos. Muchos de los artículos ecuestres se realizan en Pakistán, tales como guantes, coderas, entre otros. Todos los artículos que cuentan con la materia prima cuero se realizan en Argentina, generalmente por pequeños talleres situados en el interior de Buenos Aires,

estos trabajan artesanalmente. En general es un solo proveedor que le entrega a las diferentes marcas cuando hablamos de productos de mucha calidad.

Mientras que los proveedores de tecnología son proveedores del exterior, las marcas suelen importar los productos a Argentina. En nuestro caso uno de nuestros proveedores de tecnología sería la empresa alemana *Uvex*.

Para los productos que no necesitan tecnología, como los provenientes de Pakistán o producidos en Argentina, existe una gran oferta generando un poder de negociación bajo. Pero los proveedores que realicen artículos con tecnología tendrán más poder de negociación dado al tamaño de mercado en el que está inmerso el proyecto.

e) *Rivalidad entre competidores*

Los productos competirían con productos específicos realizados para este deporte. Las marcas existentes en el mundo son pocas, las más reconocidas y aceptadas por los clientes son: *Cavalier Polo Goods*, *Just Horse*, *Casablanca*, *La Martina*, *Ona* y *Falcón*. Son compañías tanto locales como internacionales. Las cuales se encuentran presentes en los países más populares del deporte pero principalmente en la Argentina, todas ubicadas en Pilar. Se diferencian por su tecnología y los diseños ofrecidos agregando valor a sus productos. Según los productos, diferentes marcas lideran. Por ejemplo:

Tabla 2.1.1

Producto	Marca
Cascos	<i>Cavalier y Casablanca</i>
Guantes	<i>Ona</i>
Monturas	<i>Miguel Acuña, 30 Yards, Casablanca</i>
Tacos	<i>Zappala, Top y Logi</i>

Luego del análisis de las cinco fuerzas de Porter se concluye que la industria a la que se quiere ingresar, si se logran productos bien logrados y una buena estrategia de inserción es atractiva. La industria presenta una división en casi todos los productos de dos grandes marcas. Si embargo, en el último año se han

comenzado a formar micro emprendimientos con productos similares a los ya existentes tratando de diferenciarse en aspectos como la personalización. Consecuentemente, la industria tiene una rivalidad baja que esta aumentando a una rivalidad media, esto es por que es una industria chica con pocos competidores que tiene precios altos. Consecuentemente hay una demanda que no logra ser satisfecha por la oferta existente. Es aquí donde la empresa tiene la oportunidad de insertarse.

2. 2 Industria Micro

John Mullins (2010) declara que más allá de tener todas las características para poder tener éxito es importante poseer una ventaja competitiva y que sea posible sostenerla en el tiempo, generando crecimiento a largo plazo del proyecto.

La ventaja competitiva de *Equa*, es la alianza con la tecnología de la empresa alemana, *Uvex*. Esta sociedad le proporcionará al proyecto tecnología e innovación necesaria para poder generar nuevos productos para reinventarse a lo largo del tiempo. Asimismo, le dará a la empresa una imagen de calidad dado que *Uvex* es una reconocida empresa productora de artículos de protección para deportes, ocio y en el lugar de trabajo. Ofrece protección de “pies a cabeza” con productos de alta calidad. La empresa esta basada en Alemania y se trabajará con ellos para poder reforzar el aspecto de seguridad en nuestros productos dado a la gran reputación alemana en protección y calidad. Es importante determinar con precisión las clausulas de exclusividad en el contrato con la empresa extranjera para poder defender nuestros productos y potenciarlos.

Asimismo el proyecto cuenta con la ventaja de conocer en profundidad todas las características de los jugadores de alto hándicap ya que los socios son parte del deporte y mantienen una relación cercana con una gran mayoría de ellos. Esto le genera una ventaja de diseño y marketing importante que le dará un buen posicionamiento a la marca.

1.3 Mercado Macro

El mercado de *Equa* se constituye por aquellas personas que practican el deporte polo pero buscan realizar la actividad con equipamientos que le brinden seguridad y confort a través de productos innovadores.

La demanda potencial de *Equa* se calcula en base a las personas que comprarían los productos. Esta es todos los jugadores en la Argentina, los cuales explicó Tomás Flores, del Área Deportiva de la Asociación Argentina de Polo (AAP), "...desde el 2014 a la actualidad en la base hay [registrados] 4481 miembros pagos." Los cuales se dividen en:

- Militares: 200
- Infantiles: 605
- Masculinos: 3030
- Femenino: 309
- Extranjeros: 337

Sin embargo, según una investigación de mercado realizada por Olivia Donnelly para la AAP, en el 2013 habían registrados con hándicap unos 3641 jugadores pero la investigación halló que había "un 56% adicional, entre familiares y conocidos de los encuestados, aun, sin registro oficial de hándicap. Este dato arroja un total de 5.698 jugadores." Por lo tanto, el dato registrado en la AAP genera una gran desconfianza. Tomas Flores afirmó en una entrevista que "se trata de bajar el porcentaje de no inscriptos controlando los clubs pero que hoy se estima un 40%" (Comunicación Personal, 10 de noviembre de 2016) que hay que sumarle a los 4481 miembros ya registrados con hándicap en la AAP por lo tanto la demanda estaría estimada en unas 6273 personas.

Dentro de este mercado existe una gran diversidad como muestran las categorías, lo practican niños, mujeres y hombres, de los cuales además se diferencian entre profesionales y amateurs. Por otro lado, la diversidad también esta marcada por los recursos económicos. El mercado cuenta con una diferencia que es clave destacar para poder alcanzar el éxito del proyecto. El deporte profesional se practica con sponsors o patrones que suelen ser

extranjeros con poder adquisitivo elevado, estos mantienen clubs de polo con jugadores profesionales, caballos y sus gastos. Asimismo, el deporte es practicado en el campo o clubes por amateurs con el único objetivo de un pasatiempo.

El deporte en los últimos años ha crecido exponencialmente. Sin embargo, el aspecto profesional se ha paralizado dado a la recesión económica mundial de la última década. Gonzalo Pieres comentó en una entrevista que nunca fue tan difícil atraer nuevos patrones al deporte y que hay que hacer el esfuerzo de mantener a los nuevos integrantes (Unión del polo, crisis del polo, AAP, Dubái, clones y mas, 2017). De todas formas, se puede observar un crecimiento en el polo, especialmente en el polo infantil. En el 2016, en la copa infantil más importante de Argentina se lograron concretar 60 equipos de diferentes categorías, esto es 200 niños y niñas de entre 4 y 14 años (El gran día de polo de los chicos, 2016). Mientras que hace doce años solo se anotaban 51 equipos (Dapelo, 2006). Asimismo, junto con el circuito profesional, que viaja a Estados Unidos, Inglaterra, Francia, España, entre otros, se realizan diferentes torneos para la categoría infantil en dichos destinos.

Otro aspecto del polo que ha crecido en estos últimos años es el polo femenino. Actualmente, se desarrollan torneos femeninos de gran importancia acompañando el circuito masculino por el mundo. Especialmente en Argentina ya que en el 2017 se realizó el I Campeonato Abierto Femenino de Polo generando atracción a sponsors y jugadoras de todas partes del mundo. Haciendo cada vez más importante esta rama del deporte, la cual ayuda a redirigir la crisis que se vive en el polo masculino hoy en día.

2. 4 Mercado Micro

Como Mullins (2010) explica para poder lograr una penetración segura en el mercado es importante enfocarse en una primer instancia del proyecto en un segmento de consumidores. Esto es no orientarse a todo el mercado en un principio sino a un tipo de cliente en particular. En nuestro caso, *Equa* lanzará su

primer gama de productos para aquellos consumidores que busquen calidad y seguridad a un precio acorde al del mercado, ya que los productos que existen en el mercado tienen cierta tecnología pero los productos no tienen una relación de precio calidad favorable. El proyecto no puede optar un segmento en particular en cuanto a la edad o el género, por que el mercado en si ya es demasiado pequeño. Lo que si se puede indicar es que se enfoca en jugadores que busquen estética y protección en su equipamiento con productos innovadores a un precio similar comparando con los competidores.

2. 5 Análisis Comparativo

Las marcas que compiten con *Equa* pueden estar divididas en dos categorías: las marcas que tienen mas de dos productos propios y las marcas que producen un solo producto y lo venden a locales múltimarcas.

En la primer categoría podemos encontrar a *Casablanca*, *La Martina*, *Veterinarias* y *Talabarterías*. Estas suelen tener todos los artículos de polo necesarios para practicar el deporte. *Casablanca* y *La Martina* suelen ser más modernas, ofrecen diseño, innovación y calidad a un precio elevado. Mientras que las otras son más tradicionales y rústicas como *La Veterinaria San Martin* o *Veterinaria Aperos* también la *Talabartería Logi* o *Tacos Top*.

En la segunda categoría tenemos las siguientes marcas mono-productoras:

Tabla 2.5.1

Marcas	Productos
<i>Ona</i>	Guantes y Pantalones
<i>Falcón</i>	Cascos
<i>Miguel Acuña</i>	Monturas/rodilleras (cosas con cuero)
<i>Lazcano y Gilibert</i>	Botas y rodilleras
<i>Cavalier</i>	Cascos Personalizados y Gorras (con proyectos de expansión)

Además, de estas marcas existen los talabarteros que fabrican productos pero no venden por sus propios medios sino a través de talabarterías y veterinarias con reputación.

Cascos

Se realizó una investigación de los productos existentes en el mercado y entrevistas a seis jugadores profesionales del polo para que opinen sobre los cascos.

Son pocos los productores de cascos que existen. La mayoría de los cascos los produce *Falcón* y las marcas le compran a este. *Casablanca* tiene su propia producción al igual que lo hacía *La Martina*. Para lograr diferenciarse cada marca realiza modificaciones por ejemplo las telas que utilizan para forrarlos o el tipo de personalización. Las marcas que existen en el mercado son:

Tabla 2.5.2

Marca	Características	Precio
<i>Casablanca</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ultra liviano • Lite by D30 • Fibra de Carbono • Interior removible • Dimensiones y forma clásica • Tela/softshell/waterprint/cuero • Agarre simple o de tres puntos 	De 590 a 970 USD
<i>La Martina</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fibra de Carbono • Diseño tecnológico <ul style="list-style-type: none"> • Liviano • Tres agarres (La Martina en búsqueda de seguridad, 2013)	No se fabrican más. Pero lo precios variaban entre 500 y 1000 USD
<i>Falcón y Cavalier</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fibra de Carbono o Fibra de vidrio <ul style="list-style-type: none"> • Peso moderado • Agarre simple o de tres puntos • Tela/cuero/waterprint (opción personalizado) 	350 el básico + 100 USD (personalizado) 550 fibra de carbono + 100 USD (personalizado)
<i>Percia Polo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fibra de carbono o Fibra de vidrio • Personalización en el diseño <ul style="list-style-type: none"> • Tres agarres 	200 a 600USD
<i>Cesar</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Con una capa de gel absorbente que lo hace muy pesado 	No se fabrican más. Tenía un precio de 200USD

Por otro lado, surgió recientemente en Inglaterra un proyecto innovador, este es *Armis*. El proyecto surge a partir de un estudiante de diseño que en su tiempo libre juega al polo e identificó el mismo problema que se explicó en la Oportunidad de Negocio. El casco que presenta es similar al producto que se quiere llevar a cabo (ver anexo D). Sus características son similares a las propuestas por *Equa*. Estas son:

- MIPS (Multi-directional Impact Protection System) es el sistema similar que tienen los cascos de bicicleta que logra absorber y re direccionar el impacto en la cabeza reduciendo el traumatismo cerebral
- Sensor de Impacto conectado a una App que avisa donde ocurrió el accidente
- Dos capas de fibra de carbono y una de polyester (EPS)
- Agarre de tres puntos
- Detalles en Cuero
- Precio: £550
- Seguro: £75

De todas formas es solo un competidor que esta establecido en Inglaterra. Y se lanzaron en mayo de 2017. No tuvieron mucho éxito por el momento.

Se ha entrevistado a los jugadores más importantes de este deporte para obtener sus opiniones sobre los cascos que utilizan. Se realizó la misma entrevista a Pablo Mac Donough, Facundo, Nicolás, Gonzalo y Pablo (h) Pieres, asimismo a Miguel Novillo Astrada, todos jugadores del polo mas competitivo del mundo que juegan en distintos países. (Ver Anexo E)

Los resultados de estas entrevistas son claras, todos creen que los cascos de polo pueden ser modificados y que los actuales comparándolos con otros deportes no protegen lo suficiente.

Cuatro de ellos respondieron que les interesaría formar parte del diseño de un casco que brinde mas protección, especialmente Nicolás Pieres a quien cada vez que se golpea se le comprime el canal medular.

2. 6 Investigación de Mercado

Se realizaron encuestas y entrevistas a jugadores de polo, asimismo a productores ya establecidos en el mercado. Con esta investigación se quiere conocer la oferta y la demanda, pero específicamente conocer que es lo que los consumidores quieren, necesitan y desean.

Necesidad del producto

Actualmente, el polo es calificado como un deporte de elite. Se profesionalizó y viralizó cruzando fronteras y clases sociales. Los productores de artículos de polo no son solamente viejos talabarteros sino empresas extranjeras con una visión diferente. Sin embargo, muchos de sus proyectos fracasaron.

Los jugadores manifiestan una preocupación por la seguridad, ya que el 97.89% de los encuestados respondieron que evalúan la protección que los productos otorgan antes de comprarlos. No obstante, son requisitos de evaluación otras características como la calidad de los productos, el confort que brindan, el precio al que se adquieren y una cualidad no menor el diseño y la estética del producto. La última característica es igual de importante que el resto, esto es por que mas del 90% de los encuestados respondió que le dan mucha o cierta importancia a la estética de los artículos utilizados para practicar el deporte.

Las marcas existentes brindan protección pero no la que los jugadores estarían dispuestos a comprar. Ya que algunos de sus productos no fueron aceptados, tal como ya se ha mencionado el casco de *La Martina*, dado a los diseños innovadores y tecnológicos que lanzaron al mercado. “El polo es un deporte de campo, su origen es ‘gauchesco’ y su equipamiento debería mantenerse con su estilo clásico y tradicional”, así es como describe uno de los encuestados el fracaso de las marcas como *La Martina* en su lanzamiento del casco con tecnología. Igualmente, no lograron concentrar todas las características en un solo producto y si bien tenían tecnología el precio a pagar era demasiado elevado.

Se entrevistó al productor de los cascos *La Martina*. Los cascos se realizaban en el *Estudio de Diseño Industrial Kero*, y se conversó con Gastón Accardi que describió el proceso de elaboración y materiales que utilizaban para producirlos (Ver Anexo F). *La Martina* no pudo sostener la producción dado a las pocas ventas que obtuvo de su lanzamiento de cascos tecnológicos y es por esto que no pudo mantener el contrato con el estudio.

En tanto hacia los precios establecidos en el mercado, según los productos y los proveedores los precios varían mucho. Pero las marcas más conocidas tienen precios muy altos, los cuales los jugadores no están de acuerdo a pagar. Es importante destacar que el mercado está integrado al mismo tiempo por personas multimillonarias, los patrones o sponsors, jugadores profesionales y jugadores amateurs en los campos. Por lo tanto, la brecha económica pasa a ser muy amplia y las marcas más populares tienden a enfocarse en el segmento económico más alto, dejando afuera todos los jugadores con menos recursos.

Cliente Target

Como ya se ha mencionado, el cliente al cual se enfoca el proyecto es un jugador de polo que busque en su equipamiento seguridad y relación precio-calidad. Asimismo, existen ciertas variables a tener en cuenta que describen el cliente target de *Equa*. Estas son geográfica, demográfica y psicológicas, las cuales serán descritas a continuación.

Durante los últimos años, como ya se ha mencionado, el polo en Argentina se centralizó entre Pilar, Open Door y Cañuelas. Tal como muestra el mapa, que la AAP realizó, es donde la mayoría de los club de polo se establecieron (Ver Anexo G) y donde miles de jugadores tanto argentinos como extranjeros eligen practicar este deporte.

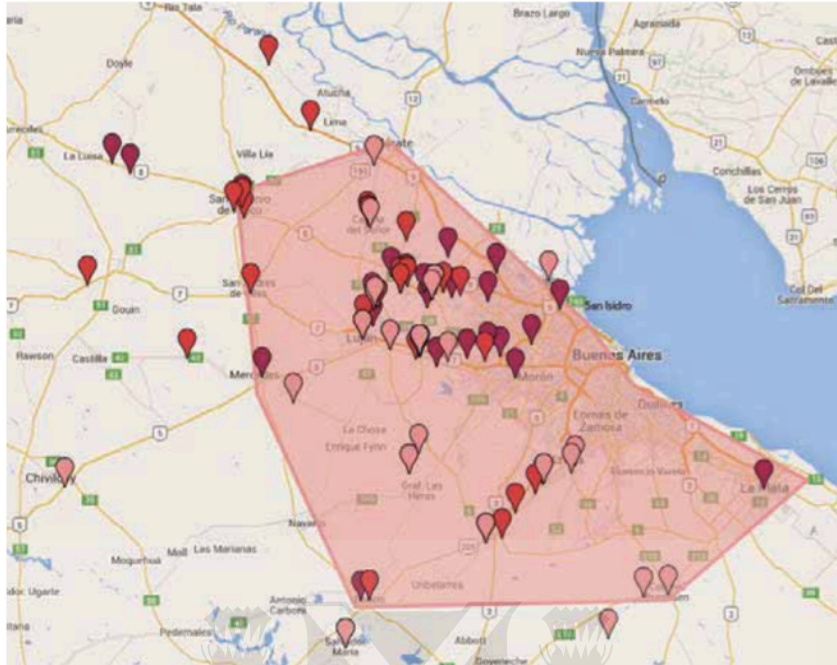


Figura 2.6.1 Concentración de clubes

Por lo tanto, el cliente objetivo será en un principio clientes que se encuentren dentro esta zona.

Las tendencias de seguridad y protección surgieron con la generación presente en el polo de alto hándicap. Estos son, en su mayoría, hombres de hasta 35 años. Los jugadores mayores a 35 años no solían considerarse desprotegidos. Pero, los menores han adoptado el uso de las coderas y los anteojos para protegerse mejor. Consiguiente, el proyecto se enfocará principalmente en crear productos destinado a un segmento joven e infantil.

Es muy importante destacar que los clientes deben ser personas que busquen seguridad y protección con los productos que compren. Y según la encuesta que se ha realizado, un 82.11% piensa que el equipamiento de polo no protege lo suficiente o podría proteger más si se lo compara con otros deportes como el motocross.

Comportamiento de compra

La encuesta preguntó como es que los clientes eligen los productos y las marcas. Y se ha descubierto algo muy interesante, los clientes tienden a

fidelizarse con las marcas. Esto es porque al ser un mercado tan chico, todos se conocen y se generan amistades. En Argentina, el polo además de ser un deporte practicado rústicamente en el interior, está centralizado y profesionalizado en Pilar, a 45 minutos de la Ciudad de Buenos Aires. Aquí es donde la mayor concentración de jugadores suele reunirse en la “Temporada Alta”, de agosto a diciembre. Sin embargo, en los últimos años empezaron a surgir circuitos para todos aquellos jugadores que no viajan al exterior. Por lo tanto, la zona se mantiene activa casi todo el año, con menos actividad en los meses de invierno. Y es así como se empezaron a instalar todas las empresas del rubro. A lo largo de la Ruta 28 desde Pilar hasta General Rodríguez se pueden encontrar todos los productos existentes en el mercado del Polo. Algunas de las marcas son *Tacos Top, Cavalier, Logi, Zappala, JYM Tacos*, Veterinarias como *Aperos y La Veterinaria San Martín, Lagomarsino Saddlery*, etc. Muchas de estas empresas son manejadas por conocidos, familiares o amigos de muchos jugadores. Es así como, los vínculos se generan y los clientes compran por afinidad.



Universidad de
San Andrés

Cap. 3 Plan de Marketing

Para poder formar la marca y empezar a promocionarla, se usarán diferentes herramientas de marketing de acuerdo al tipo de estrategia elegida según el objetivo de cada etapa del proyecto. En el siguiente capítulo se analizó en que consiste el producto que la marca ofrece, cómo fueron pensados los precios, los canales de ventas y la comunicación por parte de la empresa hacia el público.

3.1 Producto

El producto es lo ofrecido por la empresa a los clientes para satisfacer las demandas de sus necesidades o deseos. El producto principal con el que quiere llegar el proyecto es un casco. Una vez logrado esto, se producirán otros elementos básicos que forman parte del equipamiento del polista, siempre preservando el diseño y la calidad. Los productos que se añadirán son:

- Codera
- Anteojos
- Montura

En una tercer etapa, a partir del Año 2, cuando se termine de elaborar la montura, se ampliará la oferta de la marca con una línea de productos accesorios: pantalones blancos y azules para ambos sexos y todas las edades, bolsos como materas, taqueras y casqueras, cinturones, gorras y cepillos para lustrar las botas.

Desarrollo del concepto

A través de una encuesta a 100 jugadores de polo, tanto mujeres como hombres, se logró conocer cuáles son los aspectos más importantes que los

productos de polo deben tener para satisfacer las exigencias de los consumidores. A través de los resultados obtenidos en la encuesta se puede concluir que el cliente busca:

- Productos que brinden protección, pero que sean confortables
- Productos que tengan calidad
- Optima relacion precio/calidad
- Los diseños tradicionales y clásicos del deporte, ya que la estética es un factor importante para ellos

(Ver anexo H)

Productos seleccionados

Según las encuestas a los jugadores pudimos recolectar cierta información sobre las características que deberían tener estos productos:

- Montura → liviana
- Coderas → cómodas y protectoras
- Anteojos → cobertura mayor
- Pantalones blancos y azules → los pantalones tienen que ser cómodos, tiro medio, corte estrecho y tener mucha elasticidad.
- Bolsos como matera, taqueras y casquera → tener compartimientos para organizar el equipamiento y ofrecer la posibilidad de personalizarlos.
- Cinturones → tradicionales
- Gorras → personalizadas
- Cepillos para lustrar botas → Puede tener un compartimiento para guardar la pomada. Es muy atractivo y original para el cuidado de las botas.

(ver anexo I)

El Casco

Según los resultados obtenidos en las entrevistas, los cascos deberían:

- Brindar la mayor seguridad posible
- Ser livianos

- Ser confortables
- Tener tres tiras
- Poder lavarlos
- Conservar el estilo clásico y tradicional
- Cumplir con las nuevas normas de seguridad impulsadas por la asociación inglesa

Asimismo, se cree que es importante agregar un regulador en la nuca para poder ajustar el casco al tamaño que cada jinete precise. En este sentido, *Uvex* podría desarrollar cascos para polistas que con la misma tecnología de desplazamiento de la fuerza que ya emplea en la fabricación de los cascos que usan quienes practican esquí y ciclismo.

Presentación y packaging

Los productos contarán con un logo que permita identificar la marca del fabricante. Esto es para poder penetrar rápidamente en la mente de los clientes a través de una asociación del “caballito”, el isotipo, con la marca. Las bolsas serán de papel y tendrán el logo impreso. (Ver anexo J).

Por otro lado, el casco llevará en su presentación la especificación de haber sido diseñado por una empresa de gran prestigio en el ámbito deportivo para generar confianza en el cliente: *Designed by Uvex*. En conclusión, los productos que ofrecerá *Equa* tendrán tres características específicas: calidad, diseño clásico y protección.

3. 2 Precio

Como ya se ha mencionado la mayoría de los jugadores de polo están desconformes con el precio que tiene en el mercado cualquier elemento del equipamiento para dicho deporte. Además, no consideran que haya productos que brinden seguridad y calidad. El mercado de cascos en Argentina no es competitivo: solo tiene dos marcas líderes con buenos productos, *Cavalier* y *Casablanca*, pero a precios elevados, por encima de los 600 USD.

Dichos valores sorprenden más cuando se los compara con los cascos de otros deportes como el motocross, que se encuentran en el mercado en un precio que oscila entre 190 y 800 USD. Los cascos de polo que se consiguen a precios mas bajos son productos sin tecnología y con poca protección.

Para poder fijar un precio a los productos de *Equa*, deben considerarse varios factores:

- Costo del producto → el costo de producción.
- La estrategia de precios → el objetivo de la marca es posicionarse con un producto de calidad a un precio mas bajo del de la competencia para penetrar en el mercado.
- Sensibilidad al precio → modificación de las ventas según el aumento o disminución del precio. Los cascos se lanzarán a un precio mas bajo al que ya se encuentra en el mercado.

Es importante establecer y fijar un plan de acuerdo a una estrategia de precios, ya que esta es la que acompañará a la marca y los productos a lo largo de su maduración y posicionamiento en el mercado. Dicha estrategia fue elegida y analizada por los socios, y se llegó a la conclusión de que debido al mercado que se quiere apuntar - muy diverso en recursos económicos en su mayoría altos-, la mejor estrategia es la conocida como “penetración de mercado”.

Los productos tendrán precios mas bajos a los de la competencia, ofreciendo productos más tecnológicos y más accesible. El objetivo es atraer a la mayor cantidad de consumidores y que nuestros productos los usen tanto niños como mujeres y hombres. El objetivo de mercadotecnia será posicionarse como una marca que ofrece productos de protección superior y calidad a un precio accesible con un diseño tradicional. A medida que la marca tenga más clientes los precios irán aumentando paulatinamente hasta llegar a un precio acorde a los productos *premium* que ofrece.

Por último, es importante destacar que los precios no se modificarán para los próximos tres años a partir de la fecha de lanzamiento de la marca. Lo harán

una vez logrado el correcto posicionamiento de la marca y la cartera de productos completa, que se estima para después del tercer año de ventas.

3. 3 Plaza

La idea principal de este proyecto es obtener la mayor rentabilidad posible ya que se trabaja con un mercado muy pequeño. Es por esto que no se quiere incorporar intermediarios para llegar al consumidor final. Por lo tanto, *Equa* contará con dos canales.

El primer canal serán los showrooms en distintos puntos. Uno en Tack Room, un restaurante ubicado en Pueblo Polo, en la ruta 28 sobre la Calle Tanoira, donde muchos de los polistas van a organizar torneos, juntarse con amigos, comer y armar equipos de polo. También habrán pop-up stores en los diferentes eventos importantes del deporte como: los Polo Tours que se juegan en Centauros, Ellerstina y La Dolfina en la Temporada de Otoño.

En la temporada de Primavera, la marca estará presente en las Copas de Oro, en los torneos de chicos, de mujeres y copas prestigiosas como la copas de Ellerstina entre otras. Se quiere llegar al objetivo de un local propio en Pueblo Polo pero cuando el proyecto ya tenga suficientes productos para afrontar los costos.

El segundo canal será la tienda online, a través del sitio web. A través de este canal se dará la opción de comprar los productos con tarjetas de crédito. Luego de efectuar la compra los productos se enviarán una semana después a la dirección deseada que el cliente especifique. Este canal permitirá estar en internet para que los clientes de todo el mundo puedan observar los productos, conocer la marca y comprar de una forma mas rápida desde cualquier parte del país y mas tarde del mundo. Asimismo, nuestros productos estarán expuestos en un nuevo emprendimiento llamado Zarco Pangaré que busca reunir productos ecuestres originarios de Argentina y llevarlos a todo el mundo de forma gratuita ya que ingresaremos como su primer marca.

3. 4 Comunicación

En una primera etapa de maduración, esto es, el momento de fabricación del primer producto –el casco-. Se activará una campaña de marketing digital inclinada a que el público objetivo conozca la nueva marca y comience a asociarla a la idea de seguridad. Se buscará transmitir que los productos de *Equa* son únicos, tienen calidad superior y su mayor atributo es la seguridad, diferenciándose de los productos de la competencia.

Luego de esta fase preliminar, el plan de marketing centrará su estrategia publicitaria en las principales revistas de polo. Cuando la marca ya se encuentre posicionada y con una línea de productos diversificada, se optará por participar en eventos deportivos con campañas de marketing mayores.

Se utilizarán medios de comunicación tanto físicos como virtuales para promocionar nuestros productos. Esto es porque no todos los clientes manejan un tipo de medio. Hay clientes que no suelen estar en contacto con las redes sociales. Es importante estar presentes en la mayor cantidad de eventos, revistas y redes sociales que el mercado mira diariamente. Es por eso que será importante también el marketing a través de los mismos jugadores profesionales. Al ser un mercado tan acotado la mejor estrategia para promocionar la marca es el “boca a boca” y la exposición de los productos en las cuentas de redes sociales de los profesionales.

Como ya se explicó anteriormente, para poder llegar a todos los posibles clientes se harán dos tipos de campañas de marketing. La primera será de marketing en medios físicos, esto es:

- Revistas de Polo como C8, Polo by Garrahan, Centauros, Polo Mundial, etc. Estas revistas suelen repartirse la mayoría de forma gratuita en los eventos más prestigiosos del deporte.
- Eventos. Se organizarán eventos de lanzamiento cuando los productos nuevos estén terminados en el famoso bar Tack Room donde suelen organizarse reuniones y festejos entre los jugadores. Aquí se explicarán las características de los productos, habrá merchandising y medios que cubran el evento.

- Premios. Se darán como premios en torneos prestigiosos alguno de nuestros productos.
- Jugadores Profesionales. Se les entregaran productos al equipo Ellerstina para que sean los embajadores y promocionen los productos.

Mientras que la segunda modalidad de campaña estará orientada a los medios digitales. Donde se estima el mayor impacto en nuestros clientes. *Equa* estará presente en:

- Redes sociales como Instagram y Facebook con su propio perfil.
- Revistas de polo online como ClickPolo.
- Paginas de noticias de polo como Pololine.
- Perfiles de jugadores profesionales. Se seleccionaron jugadores que tienen perfiles activos y generan impactos en las redes como Guillermo Caset (h.), Pablo Mac Donough, Pablo “Polito” Pieres y para el polo femenino Lía Salvo.

Al ser un mercado pequeño y que compra por fidelidad y amistad, los cofundadores de la marca apelarán a su *networking* para difundir la experiencia de la nueva marca a través de sus contactos personales. Se espera que el “boca a boca” tendrá éxito junto a publicaciones en redes sociales de los profesionales del deporte como los primos Pieres, que forman uno de los mejores equipos del momento, Ellerstina.

Por otro lado, el presupuesto mensual que se utilizará para el marketing dependerá directamente de la maduración del proyecto. Se aprovechará las relaciones de los socios con los jugadores para promocionar los productos. A medida que la cartera de productos crezca se realizarán más inversiones en Marketing. En la Tabla 3.4.1 se puede observar detalladamente el plan de la primer etapa a ejecutar para los próximos meses.

Tabla 3.4.1 Cuadro de presupuesto de marketing hasta fin de Diciembre 2018

	Mayo 2018 a Agosto 2018	Diciembre 2018	Enero a Diciembre 2019
Momento del proyecto	Desarrollo del proyecto y los productos	Lanzamiento de la marca	Primer Etapa de Ventas
Objetivo del momento	Total enfoque en el desarrollo de los productos e insertar en el mercado la propuesta de la marca. (La seguridad que brindan los productos)	Dar a conocer el producto que revolucionara la seguridad del deporte.	Aprovechar la temporada alta en Argentina para realizar la mayor cantidad de ventas posibles. También, estar presentes en los eventos y medios más prestigiosos.
Canal de Comunicación	En los medios digitales propios se comenzará con un marketing de comunicación para lentamente empezar a difundir la marca. Asimismo, se repartirán calcomanías y gorras de distintos colores a los polistas para poder empezar a mostrar la marca.	Los medios digitales propios y del equipo y los jugadores de Ellerstina. Con Instagram Promotes y Facebook Ads. A principio de mes habrá un evento de lanzamiento en Tack Room junto a los jugadores seleccionados para promocionar la marca. Cubrirán el evento de lanzamiento con presencia en redes sociales, artículos en la revista online ClickPolo y la página informativa de Pololine. Se regalaran Gorras y Calcomanías junto a folletos que brinden información del producto y la marca.	En la revista de C8 que tiene dos ediciones en estos meses y en sus redes sociales. También en la revista online ClickPolo con una frecuencia de dos semanas. Y presencia física en eventos dando premios en: Torneos Privados Asimismo, en medio digitales propios y de los jugadores seleccionados como Caset, Salvo, Pieres y Mac Donough. Se continuará con los Facebook Ads y Intagram Promotes. Se regalaran calcomanías, gorras con folletos con los nuevos productos a medida que se vayan lanzando.
Tipo de Mensaje	Informativo	Informativo y competitivo/persuasivo. Asegurando que ese casco es el medio mas seguro para protegerse	Seguirán los mensajes informativos y competitivos/persuasivos ya que no se habrá alcanzado la madurez necesaria en el producto
Costo	350 USD de Contenido de Fotos + 650 USD Material Promocional = 1000 USD	150 USD Redes Sociales + 600 USD Publicidad Especifica + 3960 USD Evento de Lanzamiento = 4710 USD	2066 USD

La segunda etapa del proyecto comenzará en el año 2020 con la exportación a Estados Unidos e Inglaterra de nuestros productos se incorporarán a la cartera de productos los “accesorios de Polo”, tales como jeans y bolsos, entre otros.

La tercera etapa de ventas iniciará en el año 2021 inaugurando la exportación internacional ofreciendo una cartera de productos completa. Con una estrategia de marketing mas intensa en los medios y en las revistas.

Por último, a partir de la tercer etapa se modificarán los precios, ya que se asume que la marca logrará su posicionamiento deseado en el mercado.



Cap. 4 Operaciones del Negocio

El proyecto no tendrá una oficina de trabajo específica, por lo menos hasta que la empresa haya crecido y sea necesaria. Al ser solamente dos socios, se comenzará con un modelo de *Home Office*. Ambos socios se comprometen a facilitar un espacio de trabajo en sus hogares para que la empresa se desarrolle. Se harán reuniones de trabajo para tomar decisiones importantes sobre como operará la empresa pero generalmente cada uno cumplirá su rol a la distancia. Esta modalidad de trabajo dará la flexibilidad para estar donde los asuntos diarios requieran, ya que la mayoría de las ventas se proyectan en la localidad de Pilar mientras que, la producción o compra de insumos se hará en la ciudad de Buenos Aires o sus alrededores. A partir de este modelo los socios pueden encontrarse en la localización que se necesite o encontrándose con los clientes para comercializar los productos como visitar los talleres de producción.

Los aspectos mas importantes que los socios deben potenciar en los inicios del proyecto y para lograr con éxito su crecimiento son:

1. El Diseño
2. La Calidad
3. El Marketing

Con estos tres aspectos la empresa podrá formarse y crecer a lo largo del tiempo. Los socios compartirán los roles administrativos y de gestión y se ocuparan también del diseño y los materiales necesarios de los productos en conjunto con los talleres. Los socios serán los encargados en exigir productos de calidad. Asimismo formarán el equipo de marketing, consultando a una amistad de los socios, la Licenciada en Comunicación, Josefina Ayerza. La cual proporcionará orientación.

4. 1 Proceso de Producción

La empresa trabajará con diferentes centros de producción ya que realizará diferentes tipos de productos. Para la etapa inicial se trabajara con productos tecnológicos. Se utilizará un solo proveedor de tecnología, este es en principio *Uvex*. Una vez obtenida la tecnología se terminarán los productos con un artesano que trabajará por encargos de lotes para la firma.

Luego se seleccionará los proveedores para la producción de los accesorios de deporte que varían según los productos. La selección de los mismos tomo en cuenta referencias, profesionalismo y la relación de precio-calidad de sus servicios. Se detallarán a continuación:

- Pantalones → Anevax SRL es el proveedor elegido. Es un taller reconocido entre las marcas de moda argentinas que tiene muy buenas referencias. Los socios se comunican directamente con Jorge, el Jefe de producción, quien gestiona el diseño y detalles de los productos que queremos. La empresa ofrece un servicio completo que incluye “desde la moldería, el corte, la confección, variedad en tipos de lavados hasta la revisión, control de calidad y empaque del producto terminado.” (Anevax SRL, comunicación personal, 20 de marzo de 2017)
- Bolsos y matera → Pasión Argentina, proveedor de una de las marcas nacionales mas prestigiosas de la moda, fue seleccionado por su larga trayectoria y sus productos de alta calidad en el rubro cuero.
- Cinturones → Fernando Gómez es un productor reconocido en el mercado del cuero, por su gran reputación en el mercado se decidió hacer estos productos con su taller.
- Gorras y personalización de pantalones → Francisco Crotto tenia una talabartería llamada La Polera, será el proveedor de gorras y personalización de artículos dado que tiene las maquinas necesarias y un servicio a un precio adecuado.

Por otro lado, se contratarán servicios para el desarrollo del proyecto en sus inicios, ya que se tiene que realizar las siguientes actividades:

- Pagina web: se quiere lograr una pagina dinámica y simple que tenga fácil acceso y pueda verse en todo el mundo.
- Benchmarking: los socios estarán constantemente comparando productos de diferentes marcas para poder crear el mejor producto.
- Diseño del logo y tipografía del nombre: se contrató a Mandey Design
- Aspectos legales y contables: en sus comienzos *Equa* pedirá asesoramiento a Mario Negri, un reconocido abogado cercano a la familia de uno de los socios.

4. 2 Desarrollo y tiempos de producción

Se debe registrar la marca, crear una sociedad y formular los contratos que se le va a entregar a los proveedores para poder poner en funcionamiento legal a la empresa.

En cuanto a los productos a través de entrevistas y encuestas se reunirán siempre las características necesarias para poder comenzar a diseñar cada producto. Una vez diseñado y aceptado por ambos socios comenzará la búsqueda del proveedor y junto a este se seleccionarán los materiales convenientes. Se proyecta que cada producto llevará un tiempo de confección diferente según la dificultad del producto, ya sea por su diseño, los materiales o dificultades con su importación, etc.

Se comenzará con la producción de cascos por *Uvex*. El diseño del casco se estima que tardará dos meses. Una vez finalizado el diseño se coordinara una reunión con *Uvex* para formalizar la propuesta y comenzar a definir los términos del contrato, cuantos cascos comprenden cada lote, se piensa que lo ideal serán 250 unidades, tiempos de entrega, formas, etc.

Junto al primer lote de cascos se enviarán los anteojos seleccionados de la cartera de productos de *Uvex* que mejor se adaptan al deporte polo. Para evaluar su percepción por los clientes y poder hacer las modificaciones y ajustes adecuados a lo que los clientes necesitan.

Luego una vez que este en marcha este productos se diseñarán las coderas y la montura.

Al finalizar con estos productos tecnológicos se comenzará con la producción de los “Accesorios de Polo” como los jeans, vendas, bolsos, cinturones, cepillo con porta pomada, entre otros. Los cuales se incorporarán a medida que se terminen de diseñar.



Universidad de
San Andrés

Cap. 5 Inversión, Costos y Finanzas

A continuación se detallan los aspectos económicos del proyecto *Equa*. Esta sección resumirá con cuadros y cálculos la inversión, la demanda, los ingresos proyectados, los costos y la financiación para la etapa de formación y los siguientes 3 años.

En primer lugar se exhibirá la inversión inicial. En segundo término, se realizará una proyección de los ingresos durante los tres primeros años del nuevo proyecto señalando tres tipos de escenarios optimista, neutral y pesimista. En tercer lugar se describen los costos fijos y variables que tendrá la empresa en su etapa de desarrollo y funcionamiento inicial. Se dictarán las formas de financiamiento y se formulará un Estado de Resultados. En cuarto y último lugar, se volcará toda la información en un *cash-flow* del periodo establecido y se analizará el proyecto con el VAN y la TIR.

5.1 Inflación

Un aspecto muy importante a tener en cuenta para el proyecto es la inflación que existe en la Argentina. En el siguiente cuadro se detalla la proyección de este indicador económico para el primer trienio de la nueva marca. Es importante que dicho cálculo se efectuó siguiendo el índice REM (Banco Central, 2017).

Tabla 5.1.1 *Expectativa de inflación anual – IPC*

Precios minoristas (IPC nivel general)							
	Referencia	Mediana (sep-17)	Mediana (ago-17)	Variación*	Promedio (sep-17)	Promedio (ago-17)	Variación*
2017	var. % i.a.; dic-17	22,0	22,0	→ (2)	22,0	22,0	→ (1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	16,9	17,2	↓ (1)	17,0	17,1	↓ (2)
2018	var. % i.a.; dic-18	15,8	15,7	↑ (5)	15,7	15,5	↑ (1)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	12,1	12,0	↑ (1)	12,2	12,0	↑ (1)
2019	var. % i.a.; dic-19	11,0	10,9	↑ (3)	11,0	10,8	↑ (1)

*Comparación en relación al relevamiento anterior. Revisión al alza ↑; revisión a la baja ↓; sin cambios respecto al último pronóstico →
El número entre paréntesis significa por cuántos periodos consecutivos la variación tiene el mismo signo.

Se puede observar que para el 2018 el índice de inflación fue estimado en un 15.8% y para el 2019 un 11%. Esta variable afecta los precios de proveedores y de productos finales y dado a la gran variación entre esos años utilizaremos la moneda Dólar Americano para poder realizar mejores análisis, ya que dicha moneda no tiene una inflación significativa (Ver anexo K) y en los tipos de cambio ya se encuentra incluida.

5. 2 Inversión Inicial

El proyecto se inicia con la etapa de desarrollo. Es importante diferenciarla del funcionamiento regular que tendrá el proyecto, ya que incurre en costos únicos que son evaluados exclusivamente para poner en marcha el proyecto y no en su cotidianeidad. Esta tomará lugar de Junio a Diciembre de 2018. La extensión de este periodo se debe a la producción de los primeros artículos que la empresa producirá para poder lanzar la marca.

Los costos de este período fueron divididos en dos niveles: a) desarrollo y formación de la marca y b) desarrollo y producción de los artículos de la primer etapa del catálogo.

En primer lugar, el desarrollo y formación de la marca contará con costos de diseño de isotipo y tipografía que llevará el proyecto, los cuales estará a cargo de Mandey Design. El registro de la sociedad y de la marca en las categorías correspondientes será llevado a cabo por la abogada Sofía González Victorica. Por otro lado, sitio web oficial del proyecto estará en la plataforma Word Press.

En segundo lugar, la producción de los artículos estará a cargo de *Uvex*. El contrato con esta empresa se realizará tomando en cuenta todas las pautas necesarias para poder realizar la actividad sin ningún inconveniente entre las partes. Para poder hacer esto se realizarán reuniones en las que se delimitarán las responsabilidades de cada parte y los costos que cada una asumirá.

Asimismo, se comenzará con una estrategia de marketing para iniciar el proceso de posicionamiento de la marca en el mercado, la cual incluirá material

promocional como calcomanías, gorras, aparición en revistas y medios C8 y propagandas en redes sociales como Instagram y Facebook.

Para la producción de los primeros productos que lanzará *Equa* se tomará en cuenta un primer lote de cada producto –los anteojos y los casco para el primer año-. Con esta inversión comenzará el proyecto su viabilidad y a medida que transcurra el primero año de ventas se analizará, según los resultados del primer semestre, el pedido de otros lotes adicionales.

Por último, el evento de lanzamiento de la marca, el cual esta programada para el final de la temporada Primavera 2018 días anteriores a la final del Campeonato Argentino, el torneo mas prestigioso y conocido de este ambiente. En este evento se presentarán los productos y la marca en un cocktail donde las celebridades del deporte estarán presentes. A continuación en la Tabla 5.2.1 se detalla cada uno de los ítems que harán posibles la correcta formación y comienzo del proyecto.

Tabla 5.2.1 Inversión Inicial en USD

<i>Desarrollo y formación de la marca</i>	
Logotipo	250
Costos Legales (Registro de Marca y Sociedad)	1,400
Página Web	1,818
<i>Contrato con Uvex</i>	
Gastos en reuniones	500
Abogado	1,200
Importación y Exportación Trámites	1,000
<i>Marketing Inicial</i>	
Contenido de Fotos	350
Merchandising (calcomanías + Gorras)	650
Aparición Revistas y Medios C8	2,100
Instagram y Facebook Ads	1,000
<i>Productos</i>	
Cascos - 250 unidades x 225USD	50,000
Anteojos - 100 unidades x 12USD	1,200
<i>Evento de Lanzamiento</i>	
Folletos	160
Mails	100
Salón Tack Room (Cocktail + Sonido)	1,500

Prensa	1,250
Merchandising	600
Banners	350

TOTAL INVERSION INICIAL	65,428
--------------------------------	---------------

5.3 Estimación de la demanda

Dado al tamaño del mercado y los pocos datos de las empresas e instituciones existentes en el mismo, se decidió plantear un escenario de posibilidades optimista, neutral y pesimista. Para esto hay que tener en cuenta el análisis del tamaño del mercado, las conductas de compra, el crecimiento del deporte y la competencia. Se estimaron las ventas y sus ingresos con un porcentaje de penetración al mercado en cada una de las posibilidades en un periodo de 3 años para cada producto de la cartera de *Equa*.

A continuación, se puede observar la oferta que brindará *Equa* por producto cada año del primer trienio y sus lanzamiento.

Tabla 5.3.1 Oferta de Equa

	Año 1 Solo Venta en Argentina	Año 2 Exportación a Estados Unidos e Inglaterra	Año 3 Exportación a todo el mundo
Anteojos	X	X	X
Cascos	X	X	X
Coderas		X	X
Accesorios de Polo			X

Montura			X
---------	--	--	---

Dada la oferta descrita se determinó la demanda, considerando el tamaño del mercado. Luego se calculó el potencial del mercado objetivo y se multiplicó por las unidades que se estiman que adquirirán los consumidores por año.

Se prevé que la demanda aumentará a medida que pasen los años, ya que la marca irá posicionándose en el mercado tanto local e internacionalmente. Hay que tener en cuenta que la estrategia que la empresa decidió llevar adelante es la diferenciación, implicando que los consumidores son insensibles a los precios y que buscan y prefieren productos distintos que se diferencien de los ya existentes. También es importante destacar que se tendrán en cuenta las mejoras económicas que aparecen en los mercados mundiales (para mas información ver anexo L).

Tabla 5.3.2 *Demanda del casco expresado en unidades*

		Año 1	Año 2	Año 3
Mercado Local	# jugadores	6,398	6,526	6,656
Demanda potencial	Multiplicado por #cascos que se compran/ año	3,199	3,263	3,328
Mercado de <i>Equa</i> Local	Multiplicado por 90% activo	2,879	2,937	2,995
Mercado Mundial	# jugadores	No hay exportación	8,673	17,309

Demanda Potencial	Multiplicado por #cascos que se compran/ año	No hay exportación	4,337	8,655
Mercado de <i>Equa</i> Internacional	Multiplicado por 90% activo	No hay exportación	3,903	7,789

	Año 1	Año 2	Año 3
Total Demanda de cascos	2,879	6,840	10,784

Se realizó el cálculo de la demanda para cada uno de los productos en el mismo formato de la Tabla 5.3.2. Lo importante es saber que para poder estimar la demanda del mercado hay que saber su tamaño aproximado; de este número solo el 90% está activo (Flores, T. ,comunicación personal, 2016) y es la demanda potencial, a la cual si se multiplica por las unidades que serán adquiridas del producto cada año por persona logramos conocer la demanda de cada producto de la marca *Equa* expresada en unidades.

Tabla 5.3.3 Demanda de *Equa* por producto en unidades

	AÑO 1 (*)	AÑO 2 (**)	AÑO 3 (***)
Cascos	2,879	6,840	10,784
Anteojos	1,440	3,420	5,392
Coderas	No produce	3,420	5,392
Monturas	No produce	No produce	3,667
Pantalones Blancos	No produce	No produce	43,137
Pantalones Azules	No produce	No produce	43,137
Pantalones kids	No produce	No produce	7,621
Gorras	No produce	No produce	21,569
Bolso Casquera	No produce	No produce	6,471
Bolso	No produce	No	6,471

Taquera		produce	
Cinturón	No produce	No produce	10,784
Cepillo	No produce	No produce	10,784
Matera	No produce	No produce	6,471

(*) Demanda de Argentina

(**) Demanda de Argentina, Estados Unidos e Inglaterra

(***) Demanda mundial

Al analizar la Tabla 5.3.3 se observa que la demanda del Año 2 es notablemente mayor que la del año anterior, y lo mismo sucede con el Año 3 en comparación con el anterior. Esto es por que en el Año 1 se toma en cuenta solo la demanda de Argentina, pero en el Año 2 se incorpora Estados Unidos e Inglaterra y para el Año 3 se lanza los envíos a todo el mundo. Es decir, que el Mercado de Equa crece por que el proyecto busca expandirse.

5. 4 Proyección de ingresos

Las ventas fueron calculadas a partir de las demandas de cada uno de los productos. Se proyectaron tres escenarios que muestran una inclinación optimista, una neutral y otra pesimista. Se tuvo en cuenta el potencial crecimiento de la marca y del mercado en conjunto con su expansión planificada a mercados internacionales.

La Tabla 5.4.1 muestra los porcentajes que toma en cuenta cada uno de los escenarios según el año de funcionamiento y los mercados involucrados. Se observa también el crecimiento esperado en cada caso.

Tabla 5.4.1 *Porcentajes de penetración*

	Optimista		Neutral		Pesimista	
	<i>Local</i>	<i>Internacional</i>	<i>Local</i>	<i>Internacional</i>	<i>Local</i>	<i>Internacional</i>

Año 1	15%	-	5%	-	1%	-
Año 2	25%	10%	7%	3%	3%	1%
Año 3	50%	10%	10%	3%	5%	1% (*)

(*) Para los Accesorios de Polo se tomo en cuenta un 0.25% esto es por que son productos no técnicos que podrían ser sustituidos con mayor facilidad.

A continuación en la Tabla 5.4.2 las ventas esperadas expresadas en USD evaluando los tres posibles escenarios para los primeros tres años de funcionamiento. Se encuentran detallados los precios de los productos.

Tabla 5.4.2 Proyección de Ingresos en USD

	Optimista			Neutral			Pesimista		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
Cascos (1)	239,925	603,018	1,221,453	79,975	172,748	283,236	15,995	68,459	122,145
Anteojos(2)	28,071	73,090	147,973	9,357	20,973	34,657	1,871	8,263	14,797
Coderas (3)	No produce	101,201	204,885	No produce	29,039	47,987	No produce	11,442	20,489
Monturas (4)	No produce	No produce	187,912	No produce	No produce	58,665	No produce	No produce	16,500
Pantalones Blancos (5)	No produce	No produce	294,764	No produce	No produce	92,024	No produce	No produce	11,862
Pantalones Azules (6)	No produce	No produce	294,764	No produce	No produce	92,024	No produce	No produce	11,862
Pantalones kids (7)	No produce	No produce	23,673	No produce	No produce	7,183	No produce	No produce	693
Gorras (8)	No produce	No produce	24,564	No produce	No produce	7,669	No produce	No produce	988
Bolso Casquera (9)	No produce	No produce	147,382	No produce	No produce	46,012	No produce	No produce	5,931
Bolso Taquera (10)	No produce	No produce	221,073	No produce	No produce	69,018	No produce	No produce	8,896
Cinturón (11)	No produce	No produce	36,846	No produce	No produce	11,503	No produce	No produce	1,470
Cepillo (12)	No produce	No produce	42,986	No produce	No produce	13,420	No produce	No produce	1,730
Matera (13)	No produce	No produce	81,060	No produce	No produce	25,306	No produce	No produce	3,262
TOTAL USD	267,996	777,309	2,929,336	89,332	222,760	788,703	17,866	88,164	220,626

- | | |
|---|---|
| (1) El precio del casco es de 500 USD | (8) El precio de las Gorras es de 10 USD por unidad |
| (2) El precio de los anteojos es de 130 USD | (9) El precio de el Bolso Casquera es de 200 USD |
| (3) El precio de la codera es de 180 USD | (10) El precio de el Bolso Taquera es de 300 USD |
| (4) El precio de la montura es de 450 USD | (11) El precio del Cinturón es de 30 USD |
| (5) y (6) El precio de los pantalones de 60 USD | (12) El precio del Cepillo es de 35 USD |
| (7) El precio de los Pantalones Kids es de 30 USD | (13) El precio de la Madera es de 110 USD |

Cabe aclarar que los precios no se modificarán en estos tres años, ya que el dólar no sufre una inflación significativa que afecte esta primer etapa de funcionamiento, siempre siguiendo la estrategia de diferenciación y la debida penetración al mercado. La empresa, como ya se mencionó, ingresará al mercado con un producto distinto a los existentes, por lo que los precios estarán por debajo de los que proponga la competencia. Una vez posicionada la marca, proyectado para luego del tercer año de funcionamiento se analizará el porcentaje a modificar de los precios.

Se observa en la Tabla 5.4.2 que hay una gran diferencia entre los distintos escenarios. El total de ingresos en los distintos escenarios varió notablemente. Así como entre los distintos años. Esto es por que se espera poder lograr una gran atención en el mercado local y una rápida inserción en el mercado internacional. El objetivo es que la empresa pueda crecer y expandirse en los primeros años para tener una rápida y segura penetración en el mercado, siempre basada en su misión.

5. 5 Costos fijos y costos variables

En primer lugar, los costos fijos de Equa en los primeros tres años, se dividen en cuatro aspectos: honorarios de los fundadores, honorarios profesionales, publicidad y mantenimiento del depósito. En la Tabla 5.5.1 se observan los gastos y sus detalles mensualmente. Se extienden desde Diciembre 2018 a Diciembre 2021. Los costos están expresados en Dólares Americanos.

Los honorarios de los fundadores fueron calculados comparando las posiciones que tendrían en otros empleos que ellos están capacitados a realizar. Los honorarios de los profesionales fueron consultados y pactados

correspondiendo a las horas que trabajarían para la empresa y según los sueldos del mercado en cada rubro.

Para la publicidad y promoción de la empresa en estos primeros años se analizaron presupuestos de las distintas redes y plataformas de publicidad del mercado. Se decidió una presencia mensual en una plataforma digital muy concurrida por el segmento objetivo del proyecto y presencia en las revistas mas prestigiosas. El éxito del proyecto esta acompañada de una campaña agresiva de marketing. Sin embargo, los costos de marketing irán aumentando cada año ya que se irá expandiendo hacia mercados internacionales. En el Año 2 se multiplicarán los gastos de marketing y comercialización. Para el año 3 se volverán a multiplicar ya que se necesita una cobertura mundial.

Con respecto al área física de trabajo se decidió utilizar una de las habitaciones que uno de los socios tiene disponible de su hogar para guardar y usar como oficina, cooperando con los gastos de la empresa.

Tabla 5.5.1 Costos Fijos mensuales en USD

Honorarios Fundadores	2,400
Honorarios Profesionales	
Contador	250
Abogado	170
Publicidad + Promoción	
Medios físicos, Medios Digitales, Premios, Eventos, Paquetería Y Producción de Contenido	2,541
Showroom + Deposito	180
TOTAL COSTO FIJO MENSUAL	5,541 USD
TOTAL COSTO FIJO ANUAL	66,492 USD

En segundo lugar, la empresa enfrentará costos variables. Estos, dependerán de la cantidad vendida por año ya que unos de ellos es el costo por unidad producida de cada uno de los productos de la cartera de *Equa*. Los

cuales se calculan por lotes de producción ya que *Equa* terciarizará la manufactura de sus productos.

Para poder conseguir estos costos la empresa negociará con los proveedores un precio por cada lote de productos. Los lotes serán pequeños para tener el menor stock posible. Esto es posible ya que al exterior se venderá por encargo y localmente se tendrá un stock calculado para cada temporada del año.

Tabla 5.5.2 Costos variables en USD

COSTOS VARIABLES EN USD	Costo por Unidad	# Lote	Costo de Lote
Producción de Casco	200	250	50,000
Producción de Anteojo	12	100	1,200
Producción de Codera	80	200	16,000
Producción de Montura	200	150	30,000
Producción de Accesorios de Polo			
Pantalón Blanco	14	90	1,260
Pantalón Azul	14	90	1,260
Pantalón Kid	7	50	350
Gorra	6	40	240
Bolso Casquera	60	25	1,500
Bolso taquera	110	15	1,650
Cinturón	14	50	700
Cepillo	18	20	360
Matera	55	20	1,100

Otro costo a tener en cuenta es el desarrollo de nuevos productos, los cuales varían según las inversiones necesarias para diseñarlos y desarrollarlos. Los prototipos de los futuros productos están estimados entre 1000 y 1500 USD.

Por último, un aspecto muy importante a tener en cuenta son los impuestos a las exportaciones, importaciones, entre otros.

A continuación la Tabla 5.5.3 toma en cuenta todos los costos proyectados para el Año 1 de funcionamiento de *Equa*.

Tabla 5.5.3 Costos del primer año de funcionamiento en USD

	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Producción Lotes para ventas												
Cascos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50,000
Anteojos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,000
Productos Nuevos	-	-	1,000	-	-	-	1,000	-	-	-	-	16,000
Marketing												
Redes	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Material promocional	345	-	-	-	-	-	345	-	-	-	-	-
Paquetería	475	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producción de Contenido	-	388	-	-	-	-	-	388	-	-	-	-
Sueldos												
Hon. Contador	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Hon. Abogado	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
Hon. Socios	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Oficina y Deposito	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Subtotal Costos	3,870	3,438	4,050	3,050	3,050	3,050	4,395	3,438	3,050	3,050	3,050	71,050
Impuestos (E. Neutral)												
Ingresos Brutos (3%)	54	54	214	804	188	107	27	134	134	322	697	804
Intereses del Préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,500
Total Costos	3,924	3,492	4,264	3,854	3,238	3,157	4,422	3,572	3,184	3,372	3,747	73,354

5. 6 Financiación del proyecto

Para la etapa inicial donde se busca estructurar a la empresa y desarrollar los productos, los socios harán un aporte de capital propio por la suma de 5.000 USD cada uno. Al momento de cerrar términos de producción con *Uvex* se estima que se necesitará una inversión de 60.000 USD, la cual será financiada por un Angel Investor. Esto es por que siempre conviene tener una persona que busca involucrarse con la causa del proyecto y no el retorno, aportando conocimiento, contactos, experiencia y recursos.

De todas formas se lo tomará como un préstamo con una tasa de interés anual en dólares de 2.5% y a devolver en 5 año a partir del primer año con ganancias. Esto es si el proyecto sale según los escenarios optimista y neutral.

Si el proyecto se encontrara dentro del escenario pesimista la devolución se extendería a 7 años a partir del segundo año de ganancias.

El Angel Investor con el que se dialogó sobre el proyecto es Alfonso Pieres, un ex 10 goles de hándicap y jugador profesional. Alfonso dedicó toda su vida al deporte y siempre quiso innovar en lo materiales y las formas en que se realizaban los equipamientos de polo. Hace diez años trató de cambiar los tacos de polo de caña de bamboo por uno de fibra de plástico. Además, siempre tuvo conciencia de lo peligroso que es esta actividad, por lo que mostró gran interés en este nuevo proyecto que representa *Equa*.

Los próximos productos que se desarrollen se financiaran con el capital propio generado por los productos ya lanzados. De no ser suficiente se buscará un nuevo inversor para completar con un inversor de tipo Family, Friends and Fools. Se estima que cada desarrollo y la producción de productos tecnológicos se necesite una inversión de 1.000 a 1.500 USD para desarrollarlo, esto es dado a los materiales y la calidad que se exige para estos productos.

El proyecto estima que podrá pagar las inversiones para los nuevos productos con las ganancias de los productos ya logrados, de lo contrario se acudiría a este modo de financiación ya detallado.

5.7 Estado de Resultados del Proyecto (a 3 años)

Para poder realizar el Estado de Resultados del Proyecto a 3 años utilizamos la información de los ingresos proyectados a partir de las estimaciones de ventas. En las Tablas 5.7.1, 5.7.2 y 5.7.3 se observan los Estados de Resultados para los tres escenarios planteados.

Tabla 5.7.1 Estado de Resultados Escenario Optimista en USD

ESTADO DE RESULTADOS OPTIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por Ventas	267,996	777,309	2,929,336
Costos directos de Ventas	98,561	287,049	1,036,476
UTILIDAD BRUTA	169,435	490,260	1,892,860
Costos Fijos	66,492	68,558	70,624
Otros Costos	2,000	6,100	6,000
IMPUETSOS (3%)	8,040	23,319	87,880
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	100,943	415,602	1,816,236
DEVLUCION CON INTERESES (20%)	13,500	13,200	12,900
IMPUESTOS 35%	30,605	140,841	631,168
GANANCIA NETO	56,838	261,561	1,172,168

Tabla 5.7.2 Estado de Resultados Escenario Neutral en USD

ESTADO DE RESULTADOS NEUTAL	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por Ventas	89,332	222,760	788,703
Costos directos de Ventas	38,737	83,941	277,900
UTILIDAD BRUTA	50,595	138,819	510,803
Costos Fijos	66,492	68,558	70,624
Otros Costos	2,000	6,100	6,000
IMPUETSOS (3%)	2,680	6,683	23,661
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	-20,577	57,478	410,518
DEVLUCION CON INTERESES (20%)	1,500	13,500	13,200
IMPUESTOS 35%	-	15,392	139,061
GANANCIA NETO	-22,077	28,586	258,257

Tabla 5.7.3 Estado de Resultados Escenario Pesimista en USD

ESTADO DE RESULTADOS PESIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por Ventas	17,866	88,164	220,626
Costos directos de Ventas	20,057	35,668	81,609
UTILIDAD BRUTA	-2,191	52,496	139,017
Costos Fijos	66,492	68,558	70,624
Otros Costos	2,000	6,100	6,000
IMPUESTOS (3%)	536	2,645	6,619
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	-71,219	-24,807	55,774
DEVLUCION CON INTERESES (20%)	1,500	1,500	1,500
IMPUESTOS 35%	-	-	18,996
GANANCIA NETO	-72,719	-26,307	35,278

En la Tabla 5.7.1 se observa que el escenario optimista presenta resultados sobresalientes para los primeros tres años. Por su parte, el escenario Neutral descrito en la Tabla 5.7.2 tiene mayor consideración sobre el mercado y su expansión. Se ve un gran crecimiento de la marca en el Año 2 donde ingresa el proyecto al mercado internacional y al mismo tiempo esta lanzando 10 productos nuevos. Dado a la dinámica de la industria es posible lograr un rendimiento tan positivo. La idea para este proyecto es lograr rentabilidad lo más rápido posible y expandirse como una marca sólida y confiable. En tanto la Tabla 5.7.3 exhibe un escenario pesimista donde los primeros dos años son negativos dado a las ventas proyectadas, esto se podría explicar por la estructura que la empresa debe consolidar para presencia tanto local como internacionalmente.

Luego de observar el Estado de Resultados Estimado se procederá a un análisis de mayor profundidad. Para dicho análisis se utilizaron las herramientas del VAN y la TIR, estas son herramientas que ayudan a definir si un proyecto es

viable o no financieramente. Ambas herramientas dan una vista rápida de lo que puede ser el proyecto, no son totalmente confiables pero ayudan a tomar decisiones. Por un lado, el Valor Actual Neto (VAN) es la herramienta que mas confianza brinda ya que para calcularlo es necesario tomar en cuenta todos los flujos de fondos futuros contemplando el valor del dinero en el tiempo y es ajustable por el riesgo que presenta el proyecto. Por otro lado, la Tasa Anual Efectiva (TIR) calcula el retorno de la inversión y es la alternativa al VAN.

Los flujos de fondos futuros se presentan a continuación en la Tabla 5.7.4 resultando del *cash-flow* de los 3 primeros años de funcionamiento analizados para un escenario neutral de Dólares Americanos.

Tabla 5.7.4 *Cash-flow para el Escenario Neutral de los primeros 3 años de funcionamiento en USD*

CASHFLOW PARA ESCENARIO NEUTRAL	Inversion Mayo - Dic. 2018	Año 1 Enero - Dic. 2019	Año 2 Enero - Dic. 2020	Año 3 Enero - Dic. 2021
Balance Inicial		4,572	-22,077	28,586
<i>Ingreso de Dinero</i>				
Inversion Inicial	70,000	-	-	-
Ingresos por Ventas	-	89,332	222,760	788,703
Impuestos Ingresos Brutos 3%	-	2,680	6,683	23,661
TOTAL Ingreso	70,000	86,652	216,077	765,042
<i>Egreso de Dinero</i>				
Costos de Iniciación	65,428	-	-	-
Costos Fijos	-	66,492	68,558	70,624
Costos variables	-	38,737	83,941	277,900
Nuevo Producto	-	2,000	2,500	1,000
Otros Egresos	-	-	3,600	5,000
TOTAL Egresos	65,428	107,229	158,599	354,524
<i>Resultado antes de impuestos</i>	4,572	-20,577	57,478	410,518
Devolución e Intereses	-	1,500	13,500	13,200
Impuestos 35%	-	-	15,392	139,061
Cash-flow del Periodo	4,572	-22,077	28,586	258,257
FLUJOS DE FONDOS	-65,428	-22,077	28,586	258,257

Con una tasa de retorno esperada del 30% el VAN dio positivo en USD. Y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto arrojó un 56%.

VAN	\$52,054.13
TIR	56%

Un proyecto debe ser aceptado cuando la TIR es mayor a la tasa de retorno esperada. En este caso la tasa de retorno esperada es menor a la TIR del proyecto. Concluyendo que el proyecto, tomando en cuenta el escenario neutral, debería ser aprobado.



Universidad de
San Andrés

Cap. 6 Equipo

El equipo de trabajo se compone inicialmente por dos socios, Camila Rossi y Jorge Birkner (h). Ambos tendrán un papel esencial para el éxito del proyecto. Son personas que comparten los mismos valores, se conocen desde chicos pero nunca tuvieron una relación cercana ni comparten el mismo entorno. Tan solo comparten la pasión por los deportes especialmente el polo, es por esto que consideran que son los indicados para llevar adelante un proyecto como este. El proyecto surgió a través de la experiencia propia de Camila, ella se sintió desprotegida en numerosas ocasiones y su padre tuvo una caída muy fuerte donde perdió el conocimiento y quedó internado por mucho tiempo. Asimismo, muchos de sus amigos tuvieron caídas peligrosas que podrían haber resultado con mayor gravedad o hasta en algunas ocasiones la muerte.

Camila, por su parte es una estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés. Es una persona muy emprendedora que le resulta difícil hacer realidad sus proyectos. Es por esto que fue estratégicamente elegido Jorge, también, estudiante de la Licenciatura de Administración de empresas pero en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

Los roles serán en un principio, hasta que se establezca la empresa, discutidos entre ambos socios. Pero Camila se encargará del Marketing ya que tiene acceso a la familia Pieres, quienes son considerados entre los mejores jugadores del mundo. Asimismo, de los diseños de los productos ya que realizó numerosas investigaciones y está en constante contacto con jugadores profesionales haciendo preguntas sobre cómo pueden mejorar los productos. Por su parte, Jorge se encargará de la parte financiera, cierre de contratos con proveedores, entre otras cosas.

La empresa estará dividida en dos partes iguales, es decir, el 50% para cada uno. Si se llegara a aumentar la cantidad de participantes de la sociedad

de decidirá, en su momento, la nueva conformación de los integrantes. Mientras que si alguna de las partes no quisiera trabajar mas en el proyecto y decidiera retirarse tendrá que primero ofrecer la posibilidad de compra a la otra parte y de está no aceptar debe conseguir un comprador para obtener la participación. Asimismo, es importante destacar que si uno de los socios se retira del negocio deberán firmar la clausula “Non Compete” (clausula de no competencia) donde establecerá que los integrantes se comprometen a no participar en proyectos similares al de *Equa* que compitan en el mismo mercado, esto es por un lapso de cinco años.

Por último, los socios cuentan con contactos y datos de proveedores claves para el armado del proyecto. Como el taller de confección de pantalones Cher y Ay Not Dead. También, Jorge tiene una larga amistad con el CEO y fundador de Arandú, una talabartería muy reconocida y bien posicionada en el mercado quienes fabrican monturas y artículos con cuero. Navarro Saddlery, quien fabrica los bolsos de La Martina. Asimismo, con asesores y consultores de confianza como Mario Negri, un exitoso abogado, quien trajo la marca Patagonia a la Argentina. También, Josefina Ayerza, Licenciada en Comunicación de la Universidad de San Andrés, emprendedora y fundadora de Renée una marca de ropa con records de ventas on line por dos años consecutivos.

San Andrés

Cap. 7 Aspectos Legales

En primer lugar, dado a las características y las estrategias del proyecto se sugieren dos alternativas de tipo societario para *Equa*, estas son: la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) o la Sociedad Anónima (SA). Ambas sociedades de capital que tienen una responsabilidad limitada, esta es que responden únicamente hasta la cantidad aportada a la empresa. Las diferencias son escasas, sin embargo la mas importante es que la SA permite la incorporación de socios ilimitadamente y con una rapidez mayor a la de la SRL. Asimismo, transferir libremente las acciones de un socio a otro.

Para lo que nuestro proyecto aspira, dado las importaciones, la participación inesperada de socios según los productos que se quieran ir produciendo y agregando tecnologías, se eligió constituir una SA. EL costo de dicha sociedad esta estimado en 1.090 USD con libros contables, actas, tasa de constitución, etc.

En segundo lugar, para poder vender bajo el nombre de una marca, ésta debe estar registrada. La abogada Sofía Gonzales Victorica se encara de este proceso, el cual ya ha comenzado y cuenta con un costo total de 310 USD para poder registrar la tipografía, el logo e inscribir la marca a las categorías correspondientes. De las cuales de eligieron tres para poder comprender todos los productos que *Equa* va a tener en su catalogo de productos.

En tercer lugar, para poder tener una buena relacion con nuestros proveedores y partners internacionales *Equa* será acompañada por el Dr. Mario Negri de modo tal, de poder llegar a unos contratos en los cuales se establecerán todas las pautas para una buena relacion entre ambas partes. El arancel del abogado y el contrato con las empresas internacionales tendrá un costo de 1.200 USD.

Por último, es importante tener en cuenta la importación de los productos. En los costos ya mencionados en el capítulo 5 están contemplados los costos de importación. Dentro de estos costos se tienen en cuenta los honorarios del importador, la verificación de bienes en Ezeiza, los formularios SIMI y demás papeles, 2% de arancel fijo, 1% de movimiento de aduana, el flete, entre otros. Es de suma importancia tener todos los permisos en regla para que el proyecto no fracase y tenga costos inesperados. Los socios para poder comprender todos los requisitos y entender como debe manejarse contratará a un asesor para que lo ayude por un costo de 1.000 USD.



Cap. 8 Plan de Implementación y Riesgos

Para comenzar con el proyecto hay que tener en cuenta cuales son las actividades claves para una mayor organización y lograr el éxito del mismo. Es por esto que la etapa de iniciación consta en darle estructura a la empresa. Comenzará registrando la marca, armando la sociedad, creando un acuerdo entre los socios y por último, muy importante, lograr el contrato con la empresa productora del casco. Luego, se llevará a cabo el diseño y producción del casco, el cual esta estimado que se extenderá a lo largo de 4 meses. En esta etapa intervendrán el abogado y los socios junto a la empresa proveedora de tecnología. Los riesgos que podría enfrentar la empresa aquí son que la registración de la marca no tenga oposiciones y que la empresa alemana no cierre el contrato con el proyecto.

Una vez definidos las labores del abogado los socios comenzarán con la cartera de productos del proyecto. Se ha mencionado anteriormente que el proyecto trabajará con diferentes proveedores según los productos que se quieran llevar a cabo. En un principio como ya se ha visto se establecieron cuatro productos: el casco, la codera, los anteojos y la montura.

A mediados del segundo año de funcionamiento, luego de finalizar con los diseños y los lanzamientos de los productos tecnológicos, se comenzará con el desarrollo de los “Accesorios de Polo”, los pantalones, los cinturones, los cepillos y los tres tipos de bolsos que se irán lanzando a medida que se terminen de diseñar y producir.

En agosto de este año (2018), luego de tener ya cerrado el contrato del casco se comenzará el pre-lanzamiento de la marca en las redes sociales para poder introducirse en el mercado. El objetivo es transmitir la misión de la marca a través de sus propios perfiles en las redes sociales, los perfiles de los socios y algunos conocidos de ellos. También se comenzará con el desarrollo de la

plataforma de venta digital la cual tomara unos meses en ajustar todo lo que la empresa busca para su versión on line.

Asimismo, para acompañar el pre-lanzamiento en los meses de temporada alta (Septiembre a Noviembre 2018) se comenzará con una pre-campaña de marketing donde se repartirán calcomanías en los puntos de encuentro mas destacados y concurridos por los polistas para informar sobre la marca y pegarlas en los automóviles para una publicidad móvil, donde comiencen, los clientes, a relacionar el logo con la marca. Y al mismo tiempo se iniciará la campaña de marketing con las revistas y plataformas tecnológicas a contratar.

En Diciembre de 2018 se espera el gran evento de lanzamiento de la marca, donde se presentará el producto junto a sus embajadores. A partir de este momento se habilitará la pagina oficial de la marca para poder vender los productos. Y se llevará a cabo la campaña de marketing planeada para el primer año de funcionamiento que trata de una presencia continua en los medios del deporte.

Una vez terminado el proceso de producción del casco se comenzará a pensar en el próximo producto tecnológico. Y en poder llevar la venta a otros países como Inglaterra y Estados Unidos ya sea a través de internet o físicamente para lograr el plan de expansión. El objetivo esta planteado para ser implementado en 2020. Al finalizar con este paso se proseguirá con la expansión mundial proyectada para el 2021, para el cual se calculo un año mas de trabajo.

Cap. 9 Conclusiones

Se ha presentado un plan de negocios para satisfacer la seguridad en la practica del polo, que hasta el momento, el mercado no logro complacer. *Equa* ofrecerá productos aprobados con los estándares de seguridad mundial y establecidos por las instituciones del propio deporte.

No es menor mencionar que el análisis realizado resulta positivo en términos económicos, evaluado en tres posibles escenarios optimista, neutral y pesimista. De todas formas es importante tener en cuenta los riesgos que el proyecto presenta. El target al que esta dirigido el proyecto es acotado y los polistas como ya se ha mencionado son resistentes a los cambios. Sin embargo, el mercado se encuentra en una transición socio cultural, dado a los cambios que las instituciones del deporte y sus propios jugadores estarían imponiendo en aras de la seguridad de los polistas. Este cambio de actitud en el ambiente legitima la búsqueda de la seguridad y hay que aprovecharla. Se considera que será de mayor facilidad atraer a los consumidores y así superar a la competencia y crecer en el mercado

Asimismo, los elementos que nos ayudan a tomar la decisión son, entre otros, la investigación del mercado. La investigación muestra que existe la necesidad y que no hay una respuesta adecuada por parte de la oferta. Esta es valiosa ya que tuvo acceso a información de primera mano: se entrevistaron especialistas del mercado, profesionales y referentes del deporte. El conocimiento del sector que muestra la investigación da información confiable proveniente de los futuros clientes.

Hay que destacar que el proyecto tiene una ventaja en su plan de marketing digital. Este tiene todas las herramientas para poder lograr el alcance deseado; lo logrará junto al *networking* de los cofundadores, que ayudarán a difundir la marca, no solo economizando gastos sino logrando la rápida propagación de la misma. Las redes sociales tienen la ventaja de ser manejadas

por usuarios dominantes en el mercado que recomendarán los productos a sus seguidores de todas partes del mundo.

Otro aspecto positivo que tiene el proyecto es que se estaría asociando con una empresa alemana –Uvex- que tiene ya su prestigio en el área de la seguridad y protección hacia el usuario -trabajadores o deportistas-. Ella ya tiene la tecnología y sabe como trabajar y lograr productos seguros, y esto generará confianza a los clientes de *Equa*. Asimismo, la empresa alemana tiene el know-how de un canal de distribución mundial, generando una gran ayuda al proyecto no solo reduciendo los costos sino facilitando el alcance.

Por último, el proyecto podría luego de los tres años de inversión, y una vez logrado el posicionamiento deseado en el mercado del polo, expandirse hacia otras actividades ecuestres como el salto, las carreras, endurance, la equinoterapia, entre otras, para poder evitar los peligros ya mencionados de la equitación.

Para concluir, el proyecto presenta un gran potencial y posibilidades de crecimiento. Esto ya demostrado por los análisis y proyecciones realizadas. Se estima que será rentable, con un escenario positivo, con un VAN de los 52 mil dólares y una TIR por encima de la tasa de retorno esperada. Además, el capital prestado será devuelto en un plazo máximo de 7 años con los pagos de intereses acordados. Por lo tanto, se busca la inversión necesaria para poder comenzar con el proyecto y alcanzar los objetivos planteados.

Bibliografía y Fuentes de Información

- Banco Central (2017). Recuperado el día 20 de abril de 2018 de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM170929%20Resultados%20web.pdf>
- Crecimiento Económico Mundial y de Argentina (2017) Recuperado el día 25 de abril de 2017 de <http://www.imf.org/en/Countries/ARG> y http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOORLD
- Dapelo, S. (13 de diciembre de 2006). El futuro del polo, asegurado. La Nación. Recuperado 8 de febrero de 2016 de <http://www.lanacion.com.ar/867074-el-futuro-del-polo-asegurado>
- Descripción de productos (2017). Recuperado el día 20 de abril de 2017 de <http://anevax74.webnode.com/servicios/>
- Descripción de productos. (2017). Recuperado el día 28 de enero de 2017 de <https://www.casablanca polo.com/america/home>
- Descripción de productos. (2017). Recuperado el día 28 de enero de 2017 de <http://armispolo.com>
- Descripción de productos. (2017). Recuperado el día 28 de enero de 2017 de <http://www.jamesdysonaward.org/en-GB/projects/armis-polo-helmet/>
- Donnelly, O. (s.f.). El polo, una industria sin chimeneas. Recuperado el día 10 de noviembre de 2016 de la Asociación Argentina de Polo.
- El deporte y la tecnología. OMPI. Recuperado el 19 de Junio de 2016 de <http://www.wipo.int/ip-sport/es/technology.html>
- El gran día de polo de los chicos. (15 de diciembre de 2016) Polo Line. Recuperado el 8 de febrero de 2016 de <http://www.pololine.com/?lang=2&sec=3¬e=9841&pag=0&anoB=2016>

- Equestrian Sport Statistics & Facts – What you should know. (13 de febrero de 2011). Riders 4 Helmets. Recuperado el 15 de Junio de 2016 de <http://www.riders4helmets.com/equestrians/>
- HPA Safety Advisory Panel Helmet Rule Update. (Abril de 2016). HPA News. Recuperado el 26 de Mayo de 2016 de <http://www.hpa-polo.co.uk/hpa-safety-advisory-panel-helmet-rule-update-april-2016/>
- La Martina en búsqueda de seguridad. (13 de agosto de 2013) Polo Line. Recuperado el 7 de Marzo de 2017 de <http://www.pololine.com/?lang=2&sec=4¬e=3612&pag=3&anoB=2013&mesB=>
- M. Muñiz Fontán, J.D. Moure González, A. Mirás Veiga, A. Rodríguez Núñez. (17 de noviembre de 2008). Accidentes graves provocados por caballos. Alertas y pautas de prevención. Anales de Pediatría. Recuperado 15 de Junio de 2016 de <http://www.analesdepediatria.org/es/accidentes-graves-provocados-por-caballos-/articulo/S1695403309001398/#autores>
- Motocycling or horses: which is more dangerous?. (Sin fecha) Recuperado el 19 de Junio de 2016 de <http://www.examiner.com/article/motorcycles-or-horses-which-is-more-dangerous>
- Mullins J.W. (2010). The New Business Road Test. Prentice Hall. Capítulo 1
- Precios de casco de motocross. (2017) Recuperado el día 25 de enero de 2017 de <https://motoycasco.com/chaqueta-airbag-motorista-seguridad>
- Precios de casco de motocross. (2017) Recuperado el día 25 de enero de 2017 de <https://www.bellhelmets.com/powersports/helmets/seasonal-offerings/moto-9-flex-mcgrath-replica>
- Reglamento de Polo de la Asociación Argentina de Polo. Recuperado el 20 Junio de 2016 de <http://www.aapolo.com/uploads/reglasdejuego.28.09.15.pdf>
- Unión del polo, crisis del polo, AAP, Dubái, clones y mas. (7 de Marzo de 2017). Polo Line. Recuperado el día 20 de Marzo de <http://www.pololine.com/?lang=1&sec=5¬e=10143&pag=1&anoB=2017&mesB=>

Anexos

Anexo A: Jugadores registrados por la FIP en 2016

Member	Registered Players
Argentina	5853
Alemania	290
Australia	823
Austria	25
Azerbaijan	0
Belgica	84
Bolivia	0
Brasil	1500
Canadá	164
Chile	746
Costa Rica	50
Ecuador	77
Egipto	98
Eslovaquia	25
España	695
Estados Unidos	5204
Guatemala	100
Finlandia	20
Francia	1082
Holanda	25
Hong Kong	12
Hungría	39
India	426
Indonesia	60
Inglaterra	3469
Irán	130
Irlanda	99
Italia	168
Jamaica	8
Japón	25
Kazakstán	55

Liechtenstein	
Luxemburgo	16
Malaysia	270
Marruecos	22
México	351
Mónaco	
Mongolia	13
Nigeria	336
Nueva Zelanda	428
Omán	12
Pakistán	90
Paraguay	70
Perú	90
Polonia	19
Portugal	12
Qatar	0
República Dominicana	56
Rusia	27
San Marino	6
Sud África	405
Suecia	25
Suiza	185
Tailandia	100
Turquía	5
Uruguay	75
TOTAL	23965

Anexo B: Cuestionario realizador por USPA (Asociación de Polo Americana) en el 2007, 2013, 2014 y 2015. Los gráficos estudiados a continuación:

Q2: Male or Female

Answered: 548 Skipped: 0

Answer Choices	Responses	
Male	61.31%	336
Female	38.69%	212
Total		548

Q1: Injury:

Answered: 548 Skipped: 0

Answer Choices	Responses	
Head Injury/Concussion	15.33%	84
Broken Arm	3.83%	21
Broken Leg	3.28%	18
Broken Collarbone	10.04%	55
Broken Bone - other	10.22%	56
Eye Injury	1.46%	8
Neck Injury	3.28%	18
Back Injury	10.40%	57
Other (please specify)	42.15%	231
Total		548

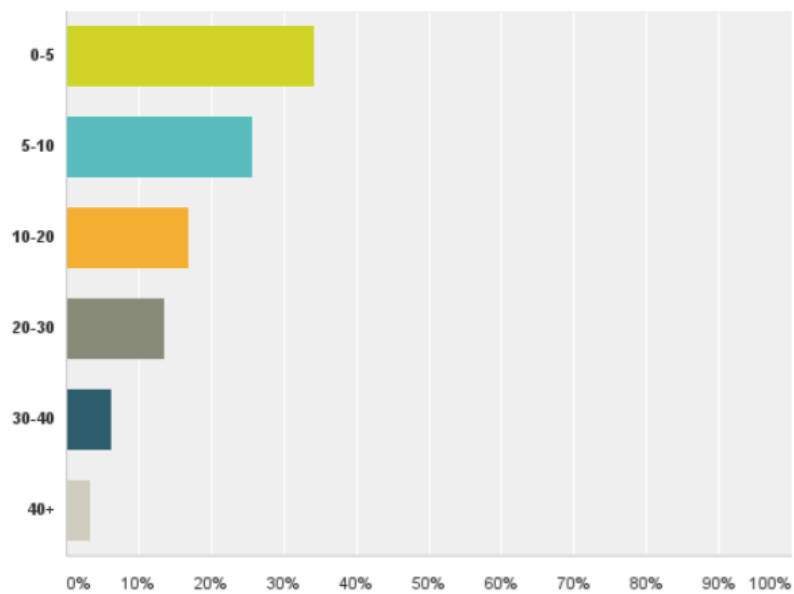
Q3: Age *at time of injury

Answered: 548 Skipped: 0

Answer Choices	Responses
18 & Under	4.01% 22
19-25	16.97% 93
26-35	14.05% 77
36-45	23.54% 129
46-55	22.63% 124
56+	18.80% 103
Total	548

Q6: Number of years playing polo: *at time of injury

Answered: 548 Skipped: 0



Q9: When did the injury occur?

Answered: 548 Skipped: 0

Answer Choices	Responses
Riding/Exercising	8.94% 49
Stick and Balling	7.48% 41
Practice	35.77% 196
USPA Tournament Game	23.54% 129
Club/League Game	41.79% 229
Other (please specify)	4.93% 27
Total Respondents: 548	

Q17: Did your injury require: (Check all that apply)

Answered: 517 Skipped: 31

Answer Choices	Responses
Professional Medical Attention	86.07% 445
Hospital admission	30.56% 158
Total Respondents: 517	

Anexo C: Industria del Polo

Descripción	Totales U\$D	%
Venta de Caballos	\$ 436.014.011,08	52%
Cría	\$ 138.114.842,84	16%
Industria Talabartera	\$ 133.550.000,00	16%
Mantenimiento y Construcción de campos deportivos	\$ 116.152.215,70	14%
Torneos	\$ 12.966.151,64	2%
Eventos	\$ 6.629.767,95	1%
Total	\$ 843.426.989,22	100%

Anexo D: Casco de Armis. Fuente: <http://armispolo.com>



ENGINEERED WITH MIPS

MIPS (Multi-Impact Protection System) is a patented technology that adds a low friction layer between the head and the helmet developed to add protection by reducing the rotational violence to the brain on angled impacts.

[Click here to see how MIPS test helmets.](#)

The graphic was generated using a finite element computer model based on measurements obtained from nine accelerometers in a Hybrid III crash test dummy head. The dummy head wearing a helmet was subjected to an angled impact using the MIPS test rig. The model illustrates strain in the brain from a similar angled impact when the dummy head is wearing a helmet without MIPS and a helmet with MIPS.

■ = The more red the more strain



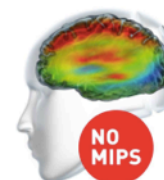
POLO PLAYER FALLS
HIT AT AN ANGLE



SLIP PLANE ENGAGES
ENERGY DISPLACED



HIGH
STRAIN LEVEL
LOW



NO MIPS

Anexo E: Encuesta a profesionales sobre cascos de polo

1. Sabias que un accidente grave es esperado cada 7 mil horas de practicar motocross, pero cuando se refiere a la equitación es uno cada 350 horas de equitación, resultando la equitación 20 veces mas peligrosa que el

motocross? Sabiendo esto, te parece que el **casco de polo** protege lo suficiente?

- Si
- No

Comentario:

2. Que aspectos debe tener un casco de polo? Ejemplo: Tres tiras, Cómodo, que se pueda lavar, mas seguridad, etc.
3. Te parece que existe en el mercado o se pueden realizar modificaciones a los cascos actuales?
 - Existe, es el casco de:
 - Se pueden hacer modificaciones como:
4. Que te parece la idea de crear un casco con un sistema de amortiguación y desplazamiento del golpe parecido a los que se utilizan en las motos y bicicletas?
 - Buena idea
 - No serviría en el polo
5. Usarías un casco que tenga este sistema, que brinde mayor protección y que su diseño sea lo mas parecido al casco de polo tradicional?
 - Si
 - No
6. Que precio te parece que tiene que tener? Considerando que es un casco con mayor tecnología y protección.
 - Menor a 500 USD
 - Entre 500 y 800 USD
 - Mas de 800 USD
 - Cuanto: libre
7. Te gustaría ser parte del diseño de u casco mas seguro?
 - Si
 - No

Anexo F: Entrevista a Gastón Accardi del Estudio de Diseño Industrial Kreo

Previo a estas preguntas Gastón muy amablemente nos mostro su taller con las maquinas y los moldes que utilizaba para la producción de los cascos. Asimismo, como otros productos que hizo.

¿Que productos le fabrican a La Martina? ¿Qué otros productos realizan ustedes en el Estudio?

Acá como ya te mostré fabricamos un poco de todo, tenemos una impresoras 3D que nos permiten jugar con diferentes materiales y crear lo que el cliente quiera. La Martina nos propuso crear un casco con mas tecnología y nuestro diseño propuso innovación y mayor protección. Queríamos hacer un casco revolucionario que salga de la estructura clásica de los productos existentes. Por otro lado, producimos cascos de bicicleta que se venden a través de la pagina y los exportamos a Europa y Estados Unidos.

¿Como es tu relacion con La Martina?

Nuestra relación con La Martina fue variando, teníamos un contrato de 200 cascos por mes y el precio que pusieron fue tan alto que no vendían los cascos y no cumplían con su parte del contrato. Por esta razón dejamos de trabajar con ellos.

*¿Como sería un proceso de diseño, producción para hacer un casco nuevo?
¿Cuales serian los costos de inversión y en que precio una vez logrado el producto quedaría por unidad?*

Tendríamos que arrancar con el diseño del producto. Una vez logrado un diseño que el cliente acepte hay que elegir los materiales y ver que estos materiales estén disponibles y sean accesibles en Argentina. Para lo que vos quieres hacer, se acceden a materiales tecnológicos pero acá en el país son muy costosos. Una vez logrado esto se realizan los moldes y se hace un casco de prueba que luego se envía a evaluar a Inglaterra con un equipo socio nuestro. Lo envían de vuelta se le hace las modificaciones y se les vuelve a enviar, se repite este

proceso hasta lograr tener un casco seguro. Para poder lograr un buen producto de calidad se estima una inversión de 100.000 USD y luego de esto el costo unitario serian aproximadamente 300 USD.

¿Como seria nuestro contrato?

Tendríamos que hacer un contrato de unidades mensuales para que cubra el salario del personal que tengo diariamente trabajando conmigo.

Anexo G: Ubicación de los clubes de polo en el país



Fuente: AAP

Anexo H: Encuesta sobre productos de polo

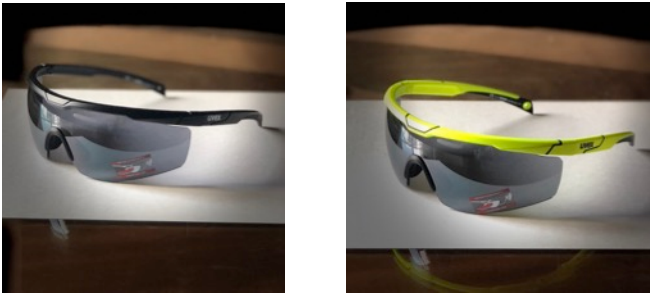
Objetivo: Ver si nuestros productos serian aceptados, que conciencia tiene los jugadores de polo sobre la seguridad de sus productos?? Que les parece los precios? Peligro de la equitación?

1. Que tan importante es para vos que tu equipamiento de polo sea estético?
 - a. Mucho
 - b. Normal
 - c. Poco
2. A la hora de comprar productos evalúas que protección brindan y que tan seguros son?
 - a. Siempre
 - b. En algunas ocasiones ... Cuales?
 - c. Nunca
3. El equipamiento de polo se quedo en el tiempo y no ha evolucionado tecnológicamente como en otros deportes. Algunas marcas de polo trataron de vender productos innovadores y tecnológicos pero fracasaron. Por que te parece que no fueron aceptados sus productos? (Libre)
4. Que productos te parecen que carecen de tecnología y protección? Y a que producto no le cambiarías nada? (Libre)
5. Que te parecen los precios de los artículos de polo que existen en el mercado?
 - a. Altos
 - b. Adecuados
 - c. Bajos
 - d. En algunas ocasiones si y en otras no.. Especifique
6. Sabias que un accidente grave es esperado cada 7 mil horas de practicar motocross, pero cuando se refiere a la equitación es uno cada 350 horas de equitación, resultando la equitación 20 veces mas peligrosa que el motocross? Sabiendo esto, te parece que el equipamientos de polo protege lo suficiente?
 - a. Si
 - b. Maso menos
 - c. No
7. Que tan atractivo te parecerían productos que reúnan protección, diseño similar al clásico y tecnología?
 - a. Demasiado
 - b. Bastante
 - c. Normal
 - d. No me seria relevante
8. Que características buscas al comprar productos de polo? (Mas de una respuesta)
 - Diseño y estética
 - Seguridad

- Confort
 - Precio
 - Calidad
 - Otro . Especifique
9. En que te basas para elegir la marca de tus productos?
- a. La calidad de los productos que ofrecen
 - b. La marca que esta de moda y todos usan
 - c. La protección que ofrece
10. Tienes preferencia por una marca? Cual? Por que? Tienes accesibilidad a ella? (Libre)

Anexo I: Imágenes de los productos seleccionados

Anteojos Fuente: propia



Pantalones Blancos y Azules. Fuente: propia



Cepillo con Portador de Pomada. Fuente: propia



Gorras. Fuente: propia



Cinturón. Fuente: propia



Taquera. Fuente: <https://www.scharlau.com/productos/1-collection-no-1/taquera-polo-scharlau>



Matera. Fuente : propia



Anexo J : Bolsas de madera personalizadas

Proveedor Nirvana Bolsas Tamaño 35 x 35 cm – Precio x unidad USD 0,4



Anexo K: Inflación de los últimos años de Estados Unidos. Fuente: Bloomberg

Indicador	Efectivo / Pronóstico					Probabilidad de recesión				
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
=PIB real (YoY%)	1.6	2.2	1.7	2.6	2.9	1.5	2.3	2.8	2.5	1.9
-Gasto del consumo...	2.3	1.5	1.5	2.9	3.6	2.7	2.8	2.6	2.4	2.1
-Gastos del Estado (Y...	-3.0	-1.9	-2.9	-0.6	1.4	0.8	0.1	1.8	2.0	1.0
-Inversiones privadas...	5.2	10.6	6.1	5.5	5.2	-1.6	3.3	5.6	4.7	3.1
-Exportaciones (YoY%)	6.9	3.4	3.5	4.3	0.4	-0.3	3.4	4.3	3.2	3.7
-Importaciones (YoY%)	5.5	2.2	1.1	4.5	5.0	1.3	4.0	5.0	4.4	3.6
Producción industrial (...)	3.1	3.0	2.0	3.1	-1.0	-1.9	1.6	3.8	2.6	1.9
Índices de precios										
IPC (YoY%)	3.2	2.1	1.5	1.6	0.1	1.3	2.1	2.5	2.2	2.3
=Índice de precios PCE...							1.7	2.1	2.0	2.1
-PCE subyacente (yoy)	1.5	1.9	1.5	1.6	1.3	1.8	1.5	1.9	2.1	2.0

Anexo L : Crecimiento económico mundial y de la Argentina

	2018	2019	2020
Argentina	2.5%	2.7%	3.1%
Mundial	3.7%	3.7%	3.7%

Fuente: International Monetary Fund