



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Administración de Negocios – MBA**

**Trabajo Final de Graduación**

***Surf Ranch Buenos Aires***

**Autor: Julián Anuncibay**

**DNI: 34.058.610**

**Mentor del Trabajo de Graduación: Sebastián Inchauspe y Alejandro Coya**

**Mar del Plata, 02/03/2021**



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**MBA**

***Surf Ranch Buenos Aires***



**Autor: Julián Anuncibay**

**DNI: 34.058.610**

**Mentor del Trabajo de Graduación: Sebastián Inchauspe y Alejandro Coya**

**Mar del Plata, 02/03/2021**

## Resumen Ejecutivo

¿Quiénes somos?

En el Surf Ranch Buenos Aires nos apasionan los deportes extremos acuáticos, y nos tomamos la imposibilidad que contábamos en la ciudad para poder practicar dichos deportes que nos gustan cómo inaceptable. Es por eso que abrimos nuestras puertas para todas las personas que desean disfrutar de una experiencia inolvidable y conectarse con la naturaleza, esperamos que encuentren su nuevo lugar en el mundo. Deseamos compartir nuestra pasión por el Surf, el compromiso con la naturaleza y el bienestar físico y mental.

Estamos orientados no solo a acompañar a los surfistas profesionales a alcanzar nuevos niveles de grandeza, sino a expandir el amor por el surf a todas las personas que deseen aprender, o seguir practicando con mayor frecuencia el deporte que aman.

El modelo de negocio tendrá distintas unidades dentro del mismo. No solo se alquilarán al público sesiones de surfing, sino que se llevarán a cabo importantes torneos, festivales, se generará contenido y organizarán viajes de surf.

El negocio va a requerir una fuerte inversión inicial para la obtención de una tecnología recientemente lanzada, cuyo resultado fue nada menos que la mejor ola artificial creada por el humano. Para ello se invertirán u\$s 3.000.000, obteniendo un VAN de u\$s 1.034.913,43 y una TIR del 31%, donde el periodo de recuperación será de 3,4 años.

Somos la gran familia del Surf Argentina, y queremos que seas parte.

¡Bienvenidos al SRBA!

# Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b>	1
<b>Agradecimientos</b>	5
<b>Introducción</b>	6
<b>Oportunidad del Negocio</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Oportunidad	7
Idea del negocio	8
Innovación del negocio	10
<b>Análisis de la industria</b>	12
Breve historia del Surf	12
La industria	12
Análisis PEST	16
Análisis Político:	16
Análisis Económico:	16
Análisis Social:	17
Análisis Tecnológico:	17
5 Fuerzas de Porter	18
Poder de negociación de los clientes:	18
Rivalidad entre las empresas:	19
Amenaza de los nuevos entrantes:	19
Poder de negociación de los proveedores:	19
Amenazas de productos sustitutos:	19
FODA	20
Cadena de Valor	22
Actividades Primarias	22
Actividades de Apoyo	24
Factores Clave de Exito	25
Creación de Oceano Azul	26
Variedad de olas en cuanto a dificultad y secuencia	26

Disponibilidad de uso para usuarios	26
Caudal de clientes que obtenga SRBA	27
Calidad y disponibilidad de entrenadores	27
Facilidad en medios de pago y financiación	27
Estimación de Demanda	27
Validación de la Demanda	29
Encuesta:	29
Resultados de la campaña en Facebook	33
<b>Análisis del Mercado Objetivo</b>	35
El Mercado	35
Segmentación	35
Clientes potenciales:	35
Mapa de Empatía	35
Perfil de Cliente	37
<b>Modelo de Negocio, Propuesta de Valor</b>	40
Canvas de Negocio	40
Fuentes de Diferenciación	40
Ventajas Competitivas	41
Análisis de la Competencia	42
<b>Go to Market Plan</b>	45
SIVA	45
Solución	45
Valor	46
Acceso	47
Información	47
Customer Journey Map	48
Fit Emprendedor y Estructura Directiva	50
<b>Plan Económico</b>	52
Modelo Económico	52
Flujo de Fondos (en dólares)	53
Plazo de Recupero	54

<b>Anexo 1 - Encuesta Google Forms</b>	57
<b>Anexo 2 - Cálculos de las unidades de negocio</b>	60
Torneos	60
Contenido programable	61
Surf Festivals	62
Surf Shop	63
Alquiler Olas	64
<b>Anexo 3 - Parámetros Proyectados</b>	64



Universidad de  
**San Andrés**

## **Agradecimientos**

Agradezco a mi familia, a mis padres Jorge y Graciela por siempre apoyarme en mis decisiones, y esforzarse para que pueda tener siempre la mejor educación. A mis hermanos Ernesto y María Victoria por el apoyo y la ayuda ofrecida en cada charla que tuvimos respecto al desarrollo de la tesis. Por último a mis tíos y primos en capital por hacer de mi estadía en la ciudad mucho más cálida.

A mis compañeros de cohorte, muchos de ellos verdaderos amigos, que me brindaron su apoyo para terminar el TFG.

A mis amigos por su predisposición para facilitarme la información que tan vital fue para la investigación del modelo de negocios. También un agradecimiento al Sr. Omar Modini por atender a mi solicitud de información sobre su compañía.

Agradezco al cuerpo docente y miembros de UdeSA, por todo el conocimiento brindado y la calidad humana que caracteriza a la universidad, desde el día que fui a la charla informativa, hasta el último mail de aliento para que termine la tesis.

Por último, a los mentores que me apoyaron para la entrega de la tesis, Sebastian Ichauspe y Alejandro Coya, muchas gracias.

## Introducción

Actualmente en Argentina, corremos con desventajas para la práctica de deportes extremos acuáticos como por ejemplo, el surf. Esto es sobre todo por las condiciones climáticas naturales de la zona. En cuanto a Buenos Aires, a pesar de tener línea de costa, no es una zona donde se produzcan olas, por lo que la práctica de la mayoría de dichos deportes resulta imposible.

Con el SRBA se podrá solucionar dichos problemas, dado que es capaz de replicar 50 tipos de olas, para todas las dificultades, en ciudades distantes a las playas por muchos kilómetros.

Esto afecta no solo a la gran cantidad de entusiastas que existen actualmente en la ciudad, que mes a mes se trasladan a la costa argentina en busca de olas para poder practicar su deporte favorito, sino también a los surfistas profesionales, que no cuentan con los medios necesarios para alcanzar su mayor potencial.

El surf es una industria multimillonaria en crecimiento, e impulsado por este avance tecnológico revolucionario, ese crecimiento crecerá aun más rápido. Es por eso que en el SRBA decidimos subirnos a la ola de la industria del surf, con el objetivo generar valor para la compañía además de llevar a Argentina a los primeros planos a nivel mundial, como ya lo es en los deportes más populares como Fútbol, Basquetbol o Rugby, entre tantos otros.



## 1. Oportunidad del Negocio

### Oportunidad

Deportes extremos acuáticos practicados con tablas como Surf, Bodyboard, Wakeboard, Stand Up Paddle (SUP), Kitesurf entre tantos otros, son practicados por millones de personas mundialmente<sup>1</sup>. Todas ellas tienen algo en común, y es que dependen de las condiciones climáticas para poder practicar estas actividades deportivas.

Algunos países cuentan con mejores condiciones naturales para el desarrollo de estas disciplinas. Dado que son tantos los factores que entran en juego, las probabilidades de que sean óptimas las condiciones para poder disfrutar de estos deportes son más reducidas. Lo que dificulta tanto estas probabilidades de encontrar las condiciones adecuadas se debe a que, todas ellas deben ocurrir juntas. Estas son:

- Velocidad del Viento
- Dirección del Viento
- Fuerza del Swell<sup>2</sup>
- Dirección del Swell
- Temperatura
- Temperatura del Océano
- Condición climática del día (Soleado, Lluvioso, Tormenta, etc.)

En el Surf Ranch Buenos Aires (SRBA) eliminamos 4 de estos factores (Swell, Temperatura del Océano y Dirección del Viento) y se reduce notablemente la dependencia de otros 2 (Temperatura y Velocidad del Viento). Esto es posible

---

<sup>1</sup> <https://princessbayside.com/top-10-water-sports-everyone-should-try/>

<sup>2</sup> *Swell* es el oleaje que se forma debido a perturbaciones atmosféricas, como el viento o las tormentas, normalmente muy lejos de la costa, en plena alta mar. Ahí se crean las ondulaciones que acabarán transformándose en olas “surfeables” cuando lleguen a las playas.

gracias a nuestra novedosa propuesta para la creación de una ola artificial que replica las creadas por el océano, tanto en fuerza como en tamaño<sup>3</sup>.

El desempeño de 3 de los deportes anteriormente nombrados, y los cuales representan el mayor volumen de deportistas extremos acuáticos mundialmente, el Surf, Bodyboard y SUP, podrán contar con la certeza que las olas estarán ahí cuando uno decida ir.

Otro factor de relevancia es que al tratarse de una pileta artificial, se quitan también los riesgos que significa el océano, con su fuerza y mareas. No solo hay guardavidas que vigilan la actividad en SRBA, sino que nuestros clientes están acompañados por los coach, generando así un ambiente cuidado para todos nuestros visitantes.

Por último, quise dejar el factor más obvio, y a la vez, más importante para la práctica de cualquiera de estos deportes. Este es vivir en proximidad a un océano con existencia de olas. Esto presenta a Buenos Aires como un destino ideal para este tipo de proyecto, donde todas sus ventajas se desarrollarán adelante.

## **Idea del negocio**

La creación de un complejo para la práctica de deportes extremos. Que acerque estos deportes a gran parte de la población Argentina que vive distante a un océano, fundamental para desempeñarlos, y también darles el espacio a deportistas de élite para que puedan entrenar con mejores condiciones a las que normalmente les ofrecerían las playas Argentinas.

SRBA funcionará como un Club, al cual nuestros clientes podrán asociarse, obteniendo así una serie de beneficios. La idea no es solamente acercar una ola surfeable a las personas que ya son entusiastas del deporte, sino también hacer llegar estos deportes al público general, que en su mayoría no los conoce bien.

---

<sup>3</sup> Según la encuesta realizada a más de 200 personas, el 33,5% de las personas irían al menos dos veces por mes o más. Y casi un 60% restante iría al menos una vez al mes para poder aprovechar el costo de oportunidad que les genera tener la certeza de encontrar olas y no perder dinero debido a la frustración debido a falta de condiciones necesarias.

En primer momento, nuestro público objetivo será el que ya practica el deporte, enfocando nuestros esfuerzos en que nos conozcan y podamos generar una relación cercana con ellos. El siguiente paso será la captación de nuevos entusiastas del deporte.

Nos apoyamos en lo que creemos que el surfing representa. No solo una excelente fuente de ejercicio físico, más bien en su filosofía y lo que eso significa. Una conexión con lo natural, adquiriendo una mayor concientización del medio ambiente y la inclusión social. Es donde te alejas por un momento de tus problemas, y poder aprovechar todos los beneficios emocionales que estos deportes generan<sup>4</sup>. Algo de utilidad para los habitantes de la “Ciudad de la Furia”<sup>5</sup>.

En SRBA nos especializamos en la difusión y el desarrollo de estos deportes. Nuestros potenciales clientes conocerán más acerca de ellos gracias a nosotros, y todos aquellos que decidan visitarnos tendrán una oportunidad de aprendizaje acelerado, nueva en la historia del deporte. Esto se debe a que en sus condiciones naturales, no solo es difícil encontrar las olas idóneas para aprender, sino que es extremadamente difícil progresar. Esto no es un problema en SRBA, dado que las olas están garantizadas, con una variedad extensa de olas, lo cual permite brindarles a nuestros clientes el tipo de ola adecuado para su nivel.

Podemos garantizar que es una oportunidad de aprendizaje acelerado, además, por que el tiempo de espera entre olas y los esfuerzos implícitos en la preparación previa al momento concreto de surfear la ola, son menores, maximizando el tiempo neto de surf por sesión<sup>6</sup>.

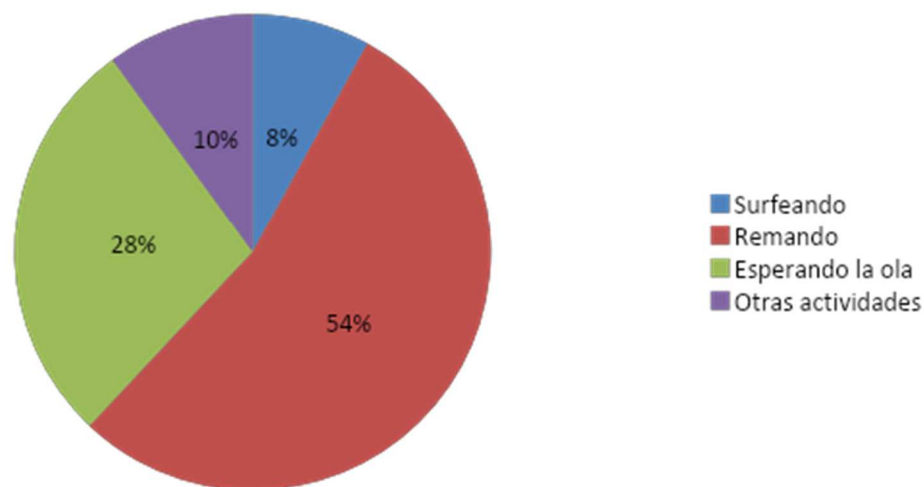
---

<sup>4</sup><http://www.surfcanaarias.com/es/beneficios-psicologicos-y-emocionales-de-practicar-surf/>

<sup>5</sup><https://www.infobae.com/tendencias/2016/07/18/buenos-aires-al-divan-por-que-la-mayoria-de-los-portenos-va-a-terapia>

<sup>6</sup>[https://as.com/deportes\\_accion/2016/09/24/agua/1474715400\\_951492.html](https://as.com/deportes_accion/2016/09/24/agua/1474715400_951492.html)

## Tiempo de un/a surfista en el agua



No solo se estará preparando a nuevos surfistas, sino que parte importante de nuestro propósito es brindarles los medios de entrenamiento a nuestros surfistas profesionales nacionales, para que tanto el nivel amateur como el profesional Argentino aumenten de manera exponencial. Timing justo con la inclusión del Surf como disciplina olímpica para Tokyo 2020, gestión llevada a cabo por Fernando Aguerre, surfista y empresario Argentino incluido recientemente en el Surf "Walk of Fame" en California<sup>7</sup>.

De esta forma se contrarresta las desventajas que tenemos nacionalmente, en cuanto a condiciones climáticas naturales, en comparación con grandes potencias de estos deportes, que tienen climas más cálidos y mejores olas todo el año.

## Innovación del negocio

La tecnología aplicada para el desarrollo del proyecto es nueva en el mercado mundial, utilizada solo en EEUU. Esto convertiría al SRBA en la primera ola surfable hecha por el hombre en la Argentina y Sudamérica.

<sup>7</sup><https://www.infobae.com/deportes-2/2018/09/17/el-argentino-que-cambio-el-surf-fue-inmortalizado-en-el-paseo-de-la-fama/>

Como observó Sophie Goldschmidt, CEO de la World Surf League (WSL), llegó de manera tan revolucionaria, que para el mundo del Surf representa un antes y un después en la historia del deporte<sup>8</sup>.



Universidad de  
**San Andrés**

---

<sup>8</sup><https://www.cnb.com/2018/05/04/kelly-slater-built-a-wave-machine-that-could-change-surfing.html>

## 2. Análisis de la industria

### Breve historia del Surf

Aunque no se está seguro cuando fue realmente el inicio del surf, los primeros registros escritos son de 1767, cuando la tripulación del Capitán Cook arribó a Hawaii. Ellos se encontraron con los nativos que se metían al mar con grandes tablas de madera del mismo tamaño de su cuerpo, con el cual deslizaban grandes olas. Esta práctica fue por muchos años prohibida por los misioneros en el siglo XIX, llevándola casi al borde de la extinción, salvo por un grupo reducido de hawaianos que mantuvo la tradición.

El surf empieza a tomar la magnitud que tiene ahora en el siglo XX, cuando el deporte se vio catapultado por el estreno de la película "Gidget", lo cual popularizó la práctica expandiéndose a algunas de las regiones que hasta hoy en día son potencia, como Hawaii, Estados Unidos, Australia y Perú.

Ya fue en los años '90 en que se modificaron las medidas de las tablas, en aquel entonces muy largas (longboards comúnmente conocidos), a las tablas de menor medida que brindaron la posibilidad para la aparición de todas las maniobras que hoy en día se pueden ver. Uno de los máximos exponentes de la época es nada más y nada menos que Kelly Slater, 11 veces campeón mundial, que sigue compitiendo hasta la actualidad y es el cofundador de la empresa que trajo al mundo la tecnología necesaria para el funcionamiento del SRBA<sup>9</sup>.

### La industria

El tamaño de la industria del Surf a nivel mundial es de cifras billonarias. Partiendo desde los contratos multimillonarios de las marcas con los surfistas profesionales, el nivel de ventas de la indumentaria necesaria para practicar el

---

<sup>9</sup>[https://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_del\\_surf](https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_surf)

deporte, el turismo que genera, el dinero en contenido programable tanto así como en publicidad y marketing. Según estimaciones del Global Industry Analysts Inc., el mercado mundial del Surf para el año 2017 es de 13.2 billones de dólares y con un crecimiento esperado del 40% para el año 2024. Para el año 2011, la estimación de surfistas fue de 35 millones, según el portal The Economist<sup>10</sup>. Y según expertos en el deporte, con la inclusión de olas artificiales en regiones donde no se practica surf, esa cifra fácilmente podrá doblarse.

El SRBA estará inmerso en más de una industria. La principal será la industria del entretenimiento recreativo. Un estudio muestra que Latinoamérica sería la región de crecimiento más rápido en la industria, con el incremento pronosticado de 9,7% compuesto anual, pasando de 84.744 millones a los 134.000 millones de dólares estadounidenses durante el año 2016<sup>11</sup>. A pesar de las dificultades antes explicadas para la práctica regular del deporte, Argentina tiene un nivel alto en cuanto a desempeño individual en competiciones. Tomó el caso de Santiago Muñiz (24), surfista argentino que se destaca a nivel mundial, siendo el primer argentino en ganar una competición de la ISA (International Surfing Association). A pesar de haber nacido en Mar del Plata, cuando tenía 3 años de edad su familia se mudó a Brasil, debido a que su padre, fanático del deporte, quería que sus hijos crecieran en un clima cálido que les permita practicar el deporte los 365 días. Santiago y Alejo, su hermano mayor, lograron alcanzar niveles de élite llamando la atención de ambas federaciones. Alejo se decidió por representar a Brasil, mientras que Santiago se decidió por Argentina. Según sus palabras, “En Argentina, las marcas ganan mucho dinero pero no invierten lo necesario para apoyar a los profesionales y ayudarlos a que recorran el circuito mundial. En Brasil, en cambio, los empiezan a apoyar desde chicos y a los 16, ya fueron cuatro veces a Hawaii. Hacer surf en forma profesional es caro porque tenés que viajar para practicar y para competir. El ENARD<sup>12</sup> apoya a algunos pocos pero no alcanza para que el deporte crezca a nivel competitivo”, sostiene<sup>13</sup>. Este es tan solo uno

---

<sup>10</sup><http://surfcareers.com/blog/surfing-a-growing-industry/>

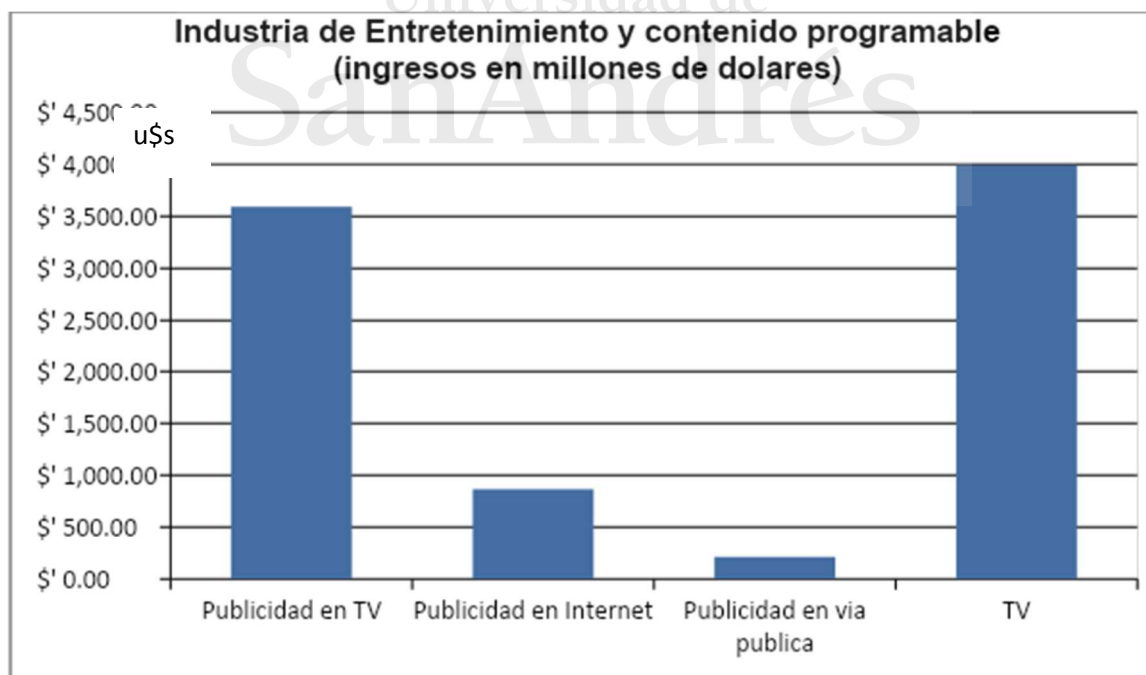
<sup>11</sup>PricewaterhouseCoopers, 2012.

<sup>12</sup>[https://es.wikipedia.org/wiki/Ente\\_Nacional\\_de\\_Alto\\_Rendimiento\\_Deportivo](https://es.wikipedia.org/wiki/Ente_Nacional_de_Alto_Rendimiento_Deportivo)

<sup>13</sup><https://noticias.perfil.com/2017/02/03/el-surf-una-forma-de-vida/>

de los testimonios que nos dan fuerzas para avanzar con el proyecto, en el cual sostenemos firmemente que seremos importantes para el crecimiento del surf en Argentina y en combinación en el ENARD, hacer que el nivel profesional dé el salto que necesita para posicionarse de mejor manera en el circuito mundial<sup>14</sup>. A pesar de contar con buenas apariciones en los últimos años como el caso de Leandro Usuna y Santiago Muñiz, el nivel global nacional no se encuentra entre los 10 mejores mundialmente, pero con mayores oportunidades de práctica esa posición podría ser alcanzada.

En segundo lugar, podemos destacar los eventos deportivos. Estos no solo moverán grandes cantidades de visitantes para verlo en vivo, sino que también son grandes generadores de contenido programable y medios para activaciones de marketing y publicidad. Esta industria de contenidos y servicios, se espera que en 5 años genere 121.965 millones de dólares a nivel global, y puntualmente en Argentina crecerán en 8,3% hasta 2020, según el pronóstico del informe de PwC Perspectivas 2016 – 2020. Los sectores en los que será capaz de generar ingresos el SRBA son en TV, publicidad en TV, en internet, y en vía pública<sup>15</sup>.



<sup>14</sup> <http://www.noticias-ahora.com/record-latinoamerica-mundial-surf/>

<sup>15</sup> <https://www.lanacion.com.ar/1918987-el-boom-del-ocio-los-medios-y-el-entretenimiento-creceran-hasta-2020-mas-que-el-pbi>



En tercer lugar, una vez que se haya asentado el SRBA dentro del consumidor objetivo, se proyecta ingresar en la industria del turismo. El SRBA espera recibir mucho turismo extranjero como también del resto del país. Al funcionar como un club, uno de los beneficios que tendrá para sus socios es la organización de viajes especializados de surf. En cuanto al turismo especializado del Surf, tomando la actividad de Bai Bai, una de las agencias de viaje más importantes existentes en la ciudad de Buenos Aires, sabemos que hubo 2.900 personas que realizaron un surf trip en los últimos 3 años, de los cuales hubo muchos casos de gente que repite la experiencia. Esto generó que entre sus clientes se genere una comunidad de amigos que tomaron la costumbre de viajar juntos<sup>16</sup>.

Por último la industria de la indumentaria deportiva y equipamiento especializado. Los números de indumentaria para octubre de 2018 muestran una caída comparados con el mismo periodo del año anterior, con una caída del 9,5% en ventas y del 28,1% en importaciones<sup>17</sup>. La venta mundial de artículos para estos deportes es el segmento más grande en esta industria. La venta de accesorios y tablas tiene unas cifras anuales de 3.1 billones de dólares a nivel mundial, con una tasa de crecimiento anual de 5,5%<sup>18</sup>. Cabe resaltar que estadísticamente se cree que cada surfista tiene al menos 4 tablas, con precios entre 700 y 1400 dólares para una tabla de alta gama, y entre 400 y 800 para una de gama media. El costo que representa la fabricación de estas tablas se considera el 25% del precio final de venta. Actualmente en Argentina hay muchos shapers que fabrican tablas nacionales, aunque la calidad de las tablas no alcanzan las de alta gama utilizadas por surfistas de élite a nivel mundial. A pesar de ello, los profesionales argentinos tienden a utilizar tablas nacionales dado que consiguen patrocinio que los ayuda en la práctica del deporte a nivel profesional.

---

<sup>16</sup>[https://tn.com.ar/sociedad/los-surf-trips-estan-de-moda-por-que-cada-vez-jovenes-salen-buscar-olas-durante-sus-vacaciones\\_845185](https://tn.com.ar/sociedad/los-surf-trips-estan-de-moda-por-que-cada-vez-jovenes-salen-buscar-olas-durante-sus-vacaciones_845185)

<sup>17</sup><http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/wp-content/uploads/2018/10/10-CIAI-Sem%C3%A1foro-Octubre-2018.pdf>

<sup>18</sup><https://brandongaille.com/22-surfing-industry-statistics-trends/>

## Análisis PEST

Se usará el análisis PEST para analizar el macroentorno, de esta forma podremos identificar oportunidades y amenazas para el SRBA. Nos servirá como inicio para la elaboración del Plan de Marketing.



### Análisis Político:

Tanto a nivel global como en Argentina, se está logrando un mejor conocimiento del deporte y el estilo de vida que pregona. Esto se debe a la fuerte campaña que se llevó a cabo para lograr que el surf sea reconocido como deporte olímpico, y se incluya para los próximos JJOO en Tokyo 2020.

No solo eso, sino que en el 2018 fue el primer año en el que se comenzó a televisar el Circuito Nacional de Surf de la Asociación de Surf Argentina (ASA), y junto a ello aumentó el apoyo por parte de las marcas a sus deportistas.

### Análisis Económico:

El contexto económico Argentino se caracteriza por seguir un comportamiento cíclico que afecta el mercado. Sumado a la inestabilidad económica histórica del país, la falta de certeza que existe respecto a las personas que ocupan el poder, y el futuro de los planes de inversión y económico de la nación, son factores que condicionan el mercado.

## **Análisis Social:**

En cuanto al contexto social, creemos que ya existe un mercado potencial atractivo que practica estos deportes acuáticos. El consumidor de hoy en día se caracteriza como un ser informado, conectado a las redes a toda hora, que es exigente y sabe valorar una propuesta de calidad. Es por eso que creemos que el mercado puede ampliarse con facilidad, en parte por la híper comunicación actual de forma gratuita vía las redes sociales como Facebook e Instagram, como así también por el factor aspiracional que genera un deporte como el surf.

Se debe también tener en cuenta lo ya comentado anteriormente, respecto al estilo de vida y los beneficios comprobados en cuanto a la salud física y mental que proporciona el surf. En una ciudad como Buenos Aires, estos beneficios son altamente valorados.

## **Análisis Tecnológico:**

Probablemente sea el factor más importante para el análisis de este proyecto. Dado que gracias a los avances tecnológicos y a la I + D + i durante 15 años por parte de los creadores de la maquinaria necesaria para este desarrollo, hoy podemos hablar de llevar el surf a ciudades sin las posibilidades naturales para poder practicarlo.

Dicha tecnología es totalmente novedosa, con tan solo un año en el mercado, donde ya consiguió resultados y críticas de expertos de excelente nivel.

Teniendo en cuenta que es tecnología de punta y con un valor muy elevado, se considera no sólo un riesgo alto al invertir dicha suma en una economía como la Argentina, sino también como la generación de barreras de entrada altas para posibles competidores.

En conclusión, el macroentorno para el desarrollo del SRBA presenta un riesgo lógicamente alto debido al tamaño de la inversión y al depender de una divisa extranjera. Aunque por otro lado, es favorable para que en el mediano y largo plazo el proyecto sea lucrativo, acompañando el crecimiento del deporte y siendo pioneros en Sudamérica en la incorporación de esta tecnología.

## 5 Fuerzas de Porter

Mediante el siguiente análisis se determinará la intensidad de competencia y rivalidad en la industria, y por lo tanto, cuán atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de ésta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.



### - Poder de negociación de los clientes:

Al tratarse de un proyecto revolucionario para el deporte y la industria del entretenimiento, nuestros clientes tienen un bajo poder de negociación. Esto se ve incrementado por las cuestiones que se abordaron previamente sobre las condiciones naturales que cuenta Argentina para la práctica de dichos deportes.

- **Rivalidad entre las empresas:**

En este caso no se cuenta con competencia al tratarse de un negocio disruptivo.

- **Amenaza de los nuevos entrantes:**

Debido a la alta inversión inicial se considera que las barreras de entrada para nuevos competidores son altas.

Llevado a cabo el plan estratégico estipulado se elevan las barreras de entrada. Esto es mediante la formación de alianzas estratégicas con marcas y riders nacionales.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

Distinto es el caso de los proveedores, ellos cuentan con la tecnología y se deberá pagar un alto precio para el desarrollo del proyecto. No solo eso sino también que se deberá mantener un contrato de mantenimiento con dicho proveedor.

En cuanto a proveedores de servicios secundarios o bienes de cambio, como alianza con agencia de viajes especializada en surf trips y marcas para la venta de sus productos se podrá fortalecer una vez se logre un tráfico estable de clientes y se gane poder de negociación.

El poder de nuestros proveedores en el corto y mediano plazo será alto.

- **Amenazas de productos sustitutos:**

Como ya se explicó, el SRBA no está pensado para reemplazar la experiencia de surfing en el mar. Es por eso que nosotros entendemos que funcionaremos como un centro de entrenamiento para todos los niveles de manera que preparemos a nuestros clientes para la verdadera experiencia del surf en mar abierto.

Existen diversos productos sustitutos pero de calidad de experiencia notoriamente menor, como las olas a propulsión.

Otro competidor sustituto con mayor notoriedad y es el wakeboard. Aunque son deportes distintos, son parte de la familia de deportes extremos acuáticos. No lo consideramos como una amenaza, debido a que hay un mayor número de surfistas que de wakebordistas, y consideramos que una vez en funcionamiento, podamos captar parte de sus clientes.

La amenaza de productos sustitutos es baja.

En conclusión, creo que la posición competitiva del SRBA es prometedora. A pesar de que se deberá llevar a cabo una alta inversión inicial, esta funcionara como una barrera de entrada difícil de superar para nuevos competidores.

Los niveles de competencia directa como indirecta serán bajos, al igual que el poder de negociación de los nuestros clientes.

## FODA

Concluimos el análisis de la industria observando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de este proyecto.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de tecnología de punta, única en Sudamérica, para la generación de olas artificiales completamente surfeables para todos los niveles.</li> <li>• Ser el primero en establecerse en el mercado local "First Here".</li> <li>• Alianzas estratégicas con marcas icónicas en la industria.</li> <li>• Acuerdo con la ASA para la inclusión del SRBA dentro del circuito nacional.</li> <li>• Convenio con riders Sudamericanos para la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento exponencial del deporte en el país.</li> <li>• Alianza con C.E.N.A.R.D para entrenamiento de deportistas de élite nacional.</li> <li>• Organización de torneos a nivel nacional e internacional.</li> <li>• Sede para la generación de contenido programable.</li> <li>• Organización de surf trips con personal especializado en proporcionar experiencias únicas y de aprendizaje acelerado.</li> <li>• Alianza con agencias</li> </ul>

<p>participación en eventos y viajes organizados por SRBA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación en zona de mayor cercanía a clientes potenciales.</li> <li>• Espacio para organización de eventos complementarios al desarrollo normal del SRBA.</li> <li>• Convenio con posadas aledañas al SRBA para la estadía de clientes que provienen de ciudades lejanas para la práctica del deporte.</li> <li>• Aumento del tiempo neto surfable en comparación con el mar.</li> <li>• Garantía de olas perfectas.</li> <li>• Altas barreras de entrada que representa la inversión inicial erogada.</li> <li>• Oceano Azul.</li> </ul>	<p>establecidas que cuenta con clientela regular.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión de deportes extremos acuáticos dentro de colegios para aumentar la ocupación en horas vacantes y potenciar la publicidad y captación de potenciales clientes vía uso de redes sociales.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p>	<p><b>Amenazas</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado costo que representa la práctica del deporte para el usuario.</li> <li>• Altos costos operativos.</li> <li>• Elevada inversión inicial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica del país y la región. Afectando demanda, apoyo de las marcas en publicidad y cantidad de contenido programable realizado.</li> <li>• Apertura de un centro de iguales características en Brasil o Argentina.</li> </ul>

En conclusión, el SRBA cuenta con muchas oportunidades para que el proyecto sea exitoso. Se crea un Océano Azul debido a la tecnología



revolucionaria para la práctica de deportes extremos acuáticos en ciudades alejadas a los recursos naturales para hacerlo, no existen competidores en la región, por lo que la competencia no tiene importancia, es un deporte en crecimiento y hay un número considerable de clientes potenciales que ya practican el deporte interesados en la propuesta. Aún así, es necesario ser cauteloso debido a que la situación económica y política en el país es siempre incierta y agrega mucho riesgo al proyecto, en el cual los costos de inversión necesarios son elevados en moneda extranjera.

A pesar de esto, se decide continuar con el análisis del proyecto porque creemos en el potencial del mismo y consideramos que las oportunidades presentes propias del proyecto pueden incrementarse en caso de que la situación en el país mejore.

## Cadena de Valor



### Actividades Primarias

- Organización de Sesiones y Calendario: El diseño y desarrollo de la experiencia del cliente dentro de SRBA es clave para el éxito del



proyecto. Para ello se planeará estratégicamente el calendario para maximizar el número de surfistas por sesión, y la cantidad de sesiones en un día.

- Tecnología Revolucionaria: La selección del proveedor de la tecnología es clave. Existen algunos desarrolladores de tecnología capaz de recrear olas, pero el seleccionado por SRBA se diferencia de la competencia brindando una tecnología capaz de recrear más de cincuenta olas distintas para todos los niveles de surfistas.
- Calidad de los equipamientos utilizados: Cuando nos visiten, no solo debe gustarles las olas, deben quedar enamorados con la atención y los materiales brindados para maximizar el valor de su experiencia con nosotros.
- Clases: En SRBA ofrecemos un entrenamiento integral para el aprendizaje de Surf y Bodyboard a cargo de profesionales en el deporte y con experiencia en el área didáctica en deportes. Nuestros clientes tendrán a disposición clases individuales y grupales para que su aprendizaje en SRBA sea acelerado. Se otorgarán descuentos por sesiones grupales o descuentos por adquisición de 10 sesiones al mes.
- Entrenamiento especializado: Mediante ejercicios fuera como dentro del agua, se espera que un surfista pueda incorporar fluidez y nuevos movimientos a su surfing en un plazo menor que en condiciones naturales.
- Acuerdo con colegios: Creemos importante la inclusión del deporte en los colegios. Gracias a ello podremos captar nuevos clientes estratégicos teniendo en cuenta el uso que la juventud le otorga a sus redes sociales. Creemos que es un deporte que será muy aceptado socialmente, y nos apalancamos con la promoción brindada por los jóvenes mediante el uso de sus redes sociales.
- Acciones de MKT y Publicidad: De todas formas será necesaria una fuerte campaña de Publicidad y Marketing para la primera etapa en donde tendremos que darnos a conocer. Creemos fuertemente que en el futuro no será necesaria, por un lado, por lo ya explicado de nuestros jóvenes clientes, sino también debido a que las marcas que nos patrocinen publicitarán el SRBA por nosotros.

- Club SRBA: Creemos que desarrollando el Club SRBA crearemos un sentido de comunidad y familia que es lo que deseamos para todos nuestros clientes. Que en SRBA encuentren un ambiente amistoso y familiar, para compartir con seres queridos un deporte puro y único. Los miembros obtendrán beneficios en todos nuestros productos, y deseamos que los surf trips organizados por nosotros no solo se anoten surfistas, sino familias enteras.
- Torneos: La organización de torneos en todos los niveles son esenciales para el SRBA. Dado que con ellos se ganará una mayor repercusión a nivel nacional como internacional.
- Contenido Programable: Dichos torneos podrán ser televisados, que creemos que es una de las fuentes principales de ingresos para el proyecto, como también la creación de películas/cortos por parte de las marcas que quieran venir a filmar con sus riders al SRBA.
- Sponsors: El apoyo de sponsors será importante para solventar gastos. En cuanto a ellos, se tendrán la mayor cantidad de sponsors siendo ellos excluyentes en cuanto a conflicto de intereses. Existirán categorías de los mismos, eligiendo como sponsor principal una marca líder en el deporte, y acompañando en la primera categoría un banco, una automotriz y un medio televisivo. En inferiores categorías se utilizan por ejemplo una empresa de seguros médicos, bebidas, lentes de sol, etc.

### **Actividades de Apoyo**

- Alianzas estratégicas y control de calidad de insumos: Los insumos y equipamientos seleccionados para la comercialización cumplen los estándares de calidad del SRBA. Se selecciona con cuidado a los proveedores que trabajan con nosotros, poniendo en primer lugar la calidad de sus productos para el cuidado y mejor atención de nuestros clientes.
- Servicio de fotografía y video: SRBA cuenta con un servicio de fotografía y videos opcional en las sesiones de nuestros clientes para que puedan llevarse no solo recuerdos, sino el material importante para la promoción boca en boca. Aquí entra en juego el valor de los influencers.

- Alianza con agencia de viajes: La organización de surf trips estará coordinada por una agencia especializada, la cual es propiedad del surfista argentino Leandro Usuna, con quien se llegó a un acuerdo comercial para trabajar en conjunto. Tendremos la ventaja de que ellos cuentan con una cartera de clientes armada la cual podremos captar fácilmente como clientes en nuestro proyecto. Nuestro aporte será brindarle la exposición para potenciar su negocio, ampliando la cartera de destinos y clientes interesados.
- Administración de RRHH: Nuestro staff pasó por un riguroso entrenamiento para hacer que la experiencia de nuestros clientes dentro del SRBA sea inolvidable. Desde nuestros colaboradores en la atención al público o vendedores dando recomendaciones sobre qué equipamiento es el indicado para nuestros clientes, como también los profesionales que cumplen el rol de entrenadores, todos cumplen los estándares de excelencia para que el cliente sienta que está en un ambiente cuidado y seguro para la práctica de deportes extremos.
- Dirección y colaboradores apasionados: Todos los que formamos parte del SRBA somos apasionados del surf y buscamos lo mejor para él, por eso el control exhaustivo de calidad comienza en nosotros mismos y en el desempeño de nuestras funciones.
- Seguimiento del rendimiento de nuestros clientes: De forma aleatoria se utilizará material de nuestros clientes para publicitar el centro. Mediante esta acción buscamos la fidelización y promoción del SRBA.
- Clases de Yoga y Meditación: Como complemento a nuestro entrenamiento especializado en SRBA ofrecemos clases de Yoga y Meditación. Estas disciplinas están fuertemente relacionadas a la filosofía de vida que promueve el surf, y creemos que será un valor agregado que nuestros clientes valorarán.

## **Factores Clave de Éxito**

Serán necesarios para el éxito y sustentabilidad de SRBA los siguientes factores.

- Creación de Océano Azul
- Variedad de olas en cuanto a dificultad y secuencia
- Disponibilidad de uso para usuarios
- Caudal de clientes que obtenga SRBA
- Calidad y disponibilidad de entrenadores
- Facilidad en medios de pago y financiación

### **Creación de Océano Azul**

Al tratarse de una tecnología revolucionaria, que cambia las reglas de juego dentro de la industria de los deportes extremos acuáticos y al hecho de que no exista tecnología que se asemeje, consideramos que habremos creado un Océano Azul, la competencia no tendrá importancia en nuestro sector ya que no existe.

### **Variedad de olas en cuanto a dificultad y secuencia**

Para garantizar la fidelidad de nuestros clientes y la atracción de potenciales clientes, es vital poder garantizar una amplia variedad de olas que le permita a toda nuestra gama de clientes, desde principiantes hasta profesionales poder encontrar olas según sus necesidades. Y no solo eso, sino también poder brindar sesiones de surfing variadas en cuanto a la secuencia para que no se encuentre repetitivo y aburrido.

### **Disponibilidad de uso para usuarios**

Estamos confiados del éxito que significará SRBA en cuanto a caudal de usuarios. Es por eso que será clave diagramar un plan de uso del complejo para poder llevar al máximo posible la cantidad de usuarios por sesión respetando el nivel de surf que tengan. De esta manera reduciremos las esperas necesarias para surfear.

## **Caudal de clientes que obtenga SRBA**

Cómo cualquier negocio en cualquier industria dependeremos de que nos compren para ser sustentables. Por eso será importante el trabajo con profesionales, influencers y una fuerte campaña de Marketing para la captación de potenciales clientes. Sabemos por nuestra investigación de que actualmente en Argentina ya hay una cantidad de surfistas considerable, y creemos que con nuestra propuesta ese número se podrá doblar con facilidad.

## **Calidad y disponibilidad de entrenadores**

Será un factor clave contar con entrenadores experimentados no solo en el desempeño del deporte sino en técnicas didácticas para la enseñanza del mismo. Contamos con la ventaja de que en las ciudades balnearias, la mayoría de los profesionales en estos deportes en verano suelen ser contratados por escuelas de surf en las playas, por lo que no será necesario desarrollar un entrenamiento extra, salvo las formalidades y procedimientos correspondientes a la cultura del SRBA.

## **Facilidad en medios de pago y financiación**

Dada la realidad económica en el país, será importante ofrecer posibilidades de financiación a nuestros clientes. Se aceptará el pago con tarjetas de crédito y pago digital para que el cliente se asocie al Club SRBA o bien compre una billetera de vouchers a precios promocionales.

## **Estimación de Demanda**

Para la estimación de la demanda utilizaremos como base la población de GBA (9.916.715) más las 3 ciudades más identificadas con el surf y el bodyboard en el país, ellas son Mar del Plata (860.000), Miramar (29.629) y Necochea (92.933).<sup>19</sup> También tendremos en cuenta solamente a la población entre 15 y 54 años (54,67%)<sup>20</sup>. De los 5.958.634 habitantes de las zonas seleccionadas

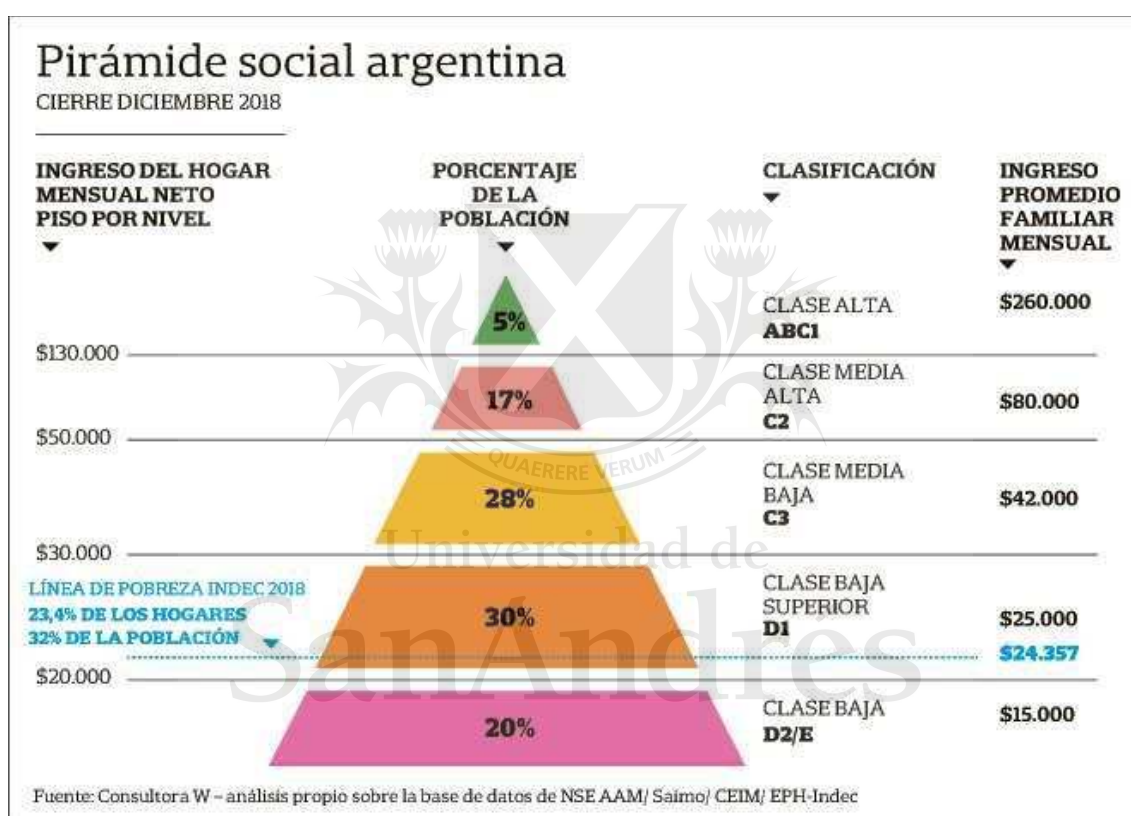
---

<sup>19</sup> <http://www.ign.gob.ar/NuestrasActividades/Geografia/DatosArgentina/DivisionPolitica>

<sup>20</sup> [https://www.indexmundi.com/es/argentina/distribucion\\_por\\_edad.html](https://www.indexmundi.com/es/argentina/distribucion_por_edad.html)

que se encuentren en el rango de edad determinado, utilizaremos únicamente el 5% que comprende el segmento ABC1, dejando un total de 297.931 habitantes. Buscando un número más acertado diremos que solo el 5% se considera entusiasta del deporte, dejando una cifra de 14.896 habitantes.

En una charla informal con referentes de la industria a nivel nacional recibí estimaciones de entre 20.000 a 30.000 surfistas en Argentina, por lo que el número señalado previamente resulta confiable para determinar los potenciales clientes.



La capacidad de generación de olas en SRBA será de 4 olas por minuto.<sup>21</sup> A los turnos se los llamara sesiones. Cada sesión será de 30 min, en los cuales podrán compartir cada sesión 6 surfistas. Esto se debe a que habrá tiempo suficiente para cada surfista que tome una ola y tenga suficiente tiempo para colocarse para tomar nuevamente una ola.

<sup>21</sup> <https://www.infobae.com/deportes-2/2019/01/08/el-ambicioso-proyecto-que-busca-cambiar-la-historia-del-surf-argentino-con-olas-artificiales-en-buenos-aires/>

Suponiendo que tenemos un horario de 9 a 21 horas de Martes a Domingo, deja una capacidad de 144 sesiones por semana. Trabajando a máxima capacidad podría recibir 864 surfistas a la semana.

## Validación de la Demanda

Mediante la validación de la demanda se busca validar la hipótesis sobre si hay mercado para el desarrollo del proyecto. Siguiendo el modelo de Lean production, se crearon pasos para ir midiendo el interés del mercado, poder segmentar y aprender lo máximo posible para poder avanzar con el proyecto con la mayor certeza posible.

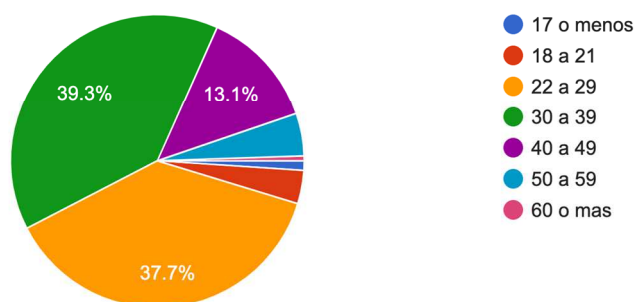
En un primer momento se realizó una encuesta en Google Forms (Anexo 1), la cual fue enviada dentro de la ciudad de Buenos Aires, Mar del Plata y Miramar. Analizando los resultados de las 191 respuestas recibidas, se ve un claro interés por parte del mercado ante la propuesta del SRBA. También fue de utilidad para poder segmentar nuestros clientes potenciales y así poder direccionar de mejor manera nuestros esfuerzos en comunicación.

Estos son algunos de los datos más relevantes:

### Encuesta:

¿Que edad tenes?

191 respuestas



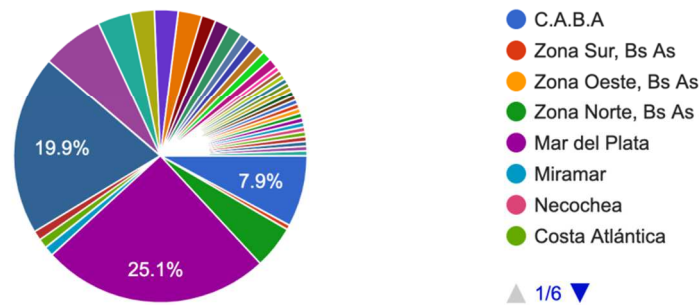
Segmentación de clientes potenciales mayoritariamente entre 22 a 50 años. Aunque se puede confirmar el pensamiento de que el Surf es un deporte que



se practica hasta una elevada edad, sobre todo cuando se comparte con la familia.

### Ciudad/Localidad

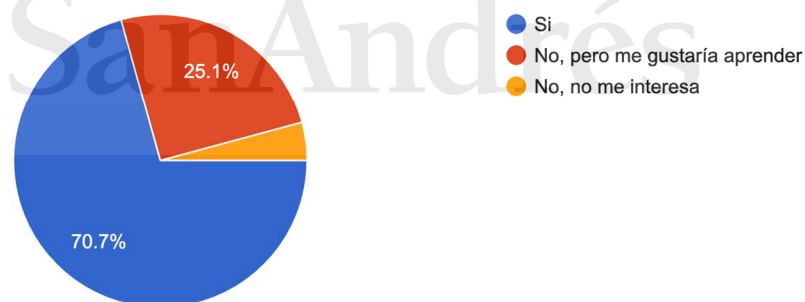
191 respuestas



En la pregunta realizada para medir la ubicación de los encuestados se incurrió en el error de dejar el espacio de auto llenado, que luego se modificó en el proceso a opciones preestablecidas. Esto explica la dificultad para entender el gráfico pero sus resultados finales son que un 60,6% vive en la zona de la Costa Atlántica, 22,2% es C.A.B.A., 14,4% en Zona Norte.

### ¿Practicas deportes como Surf o Bodyboard?

191 respuestas

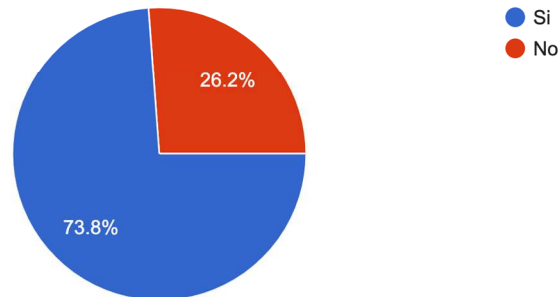


Acompañando el gráfico anterior, se ve cómo a pesar de demostrar lo lógico, se confirmó que dentro de G.B.A. ya existe un mercado de clientes potenciales como también un interés por comenzar a practicar Surf.



## ¿Estarías dispuesto a movilizarte hasta Zona Norte, Bs As para encontrar mejores olas garantizadas?

191 respuestas



Teniendo en cuenta que en su mayoría se recibieron respuestas de encuestados viviendo en el partido de la costa, es valorable la intención de realizar el viaje hasta Zona Norte en Buenos Aires para poder ir al SRBA.

Puntuar del 1 (bajo) al 5 (alto) que tanto valoras las siguientes 8 características del Surf Ranch Buenos Aires



La siguiente pregunta buscó medir el grado de importancia de ciertas actividades dentro del SRBA. Con claridad la certeza de encontrar olas fue la más valorada, seguida de la disponibilidad de clases, torneos para ver a los mejores surfistas y una tienda para la compra de insumos y equipamiento. En último lugar se encuentran las clases de Yoga y Meditación.

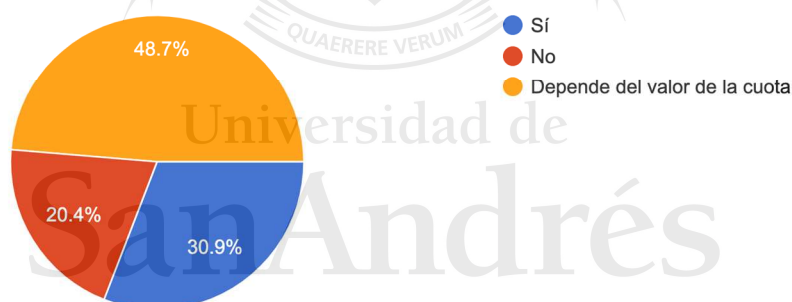
Luego se pidió a los encuestados que traten de describir lo que sientes cuando surfean y a los que no practican el deporte, se les pidió que traten de imaginarse qué sensación les generaría surfear una ola perfecta. Algunas de las respuestas más notables confirman lo que el deporte es para los surfistas, y cómo se crea un estilo de vida en torno a él. Ejemplos:

- “Libertad”
- “Volar”
- “Felicidad”
- “Me siento vivo. No sería tan feliz como soy.”

- “Una locura. Todo. Desde la previa, el viaje, meterte al agua, agarrar una ola, salir muy cansado. Una hermosa locura.”
- “Paz mental”
- “Lo mejor del mundo”
- “Es mi momento en la vida. No hay otra actividad (fuera de lo familiar) que me haga sentir esa paz y felicidad”
- “Terapia, siempre se es más feliz si se surfea”
- “Cable a tierra, forma de vida y pasión”
- “Relajación y conexión con la naturaleza”
- “Es el momento en el cual me desconecto del mundo. Le doy la espalda a la ciudad y a las preocupaciones. Siento una conexión total con la naturaleza y conmigo mismo. Las olas te renuevan la energía y el agua me hace sentir en el mejor lugar del mundo.”
- “Diría que es un deporte que exige mucha técnica y entrenamiento (mucho estado físico) y, para los que somos de Buenos Aires, mucha organización para llegar a lugares con olas donde, a veces, el mar la hace difícil pero que la sensación de estar

### El Surf Ranch Buenos Aires funciona como un Club, y ofrece muchos beneficios a sus miembros, ¿te interesa asociarte?

191 respuestas



corriendo una ola justifica todo. Es algo increíble”

Por último, teniendo en cuenta la situación Socioeconómica del país, es entendible que la mayoría de los encuestados especulen con el valor de la cuota para pensar en comprometerse a asociarse al Club SRBA.

Una vez conseguido el aprendizaje inicial con la encuesta, se intenta seguir validando la hipótesis con intenciones de compra concretas para poder medir el tamaño del mercado al cual nos vamos a enfocar. Para esto se tomó el aprendizaje de la encuesta y se orientó la campaña de Marketing Digital. La

segmentación para la campaña en Facebook en la que se publicó un video con la tecnología en marcha para que vean los resultados.

También se creó una página web en la cual los visitantes encuentran una descripción sobre el SRBA y nuestra propuesta de valor, mayor contenido audiovisual para ver la tecnología en marcha y diversas opiniones de personalidades destacadas del deporte y la industria. Al final de la página, se creó una ventana en la cual nuestros clientes podrán dejarnos su contacto y podían expresar su interés en asociarse al SRBA.

De esta manera pudimos seguir validando la idea de negocio y la demanda potencial siguiendo con la línea de pensamiento del Lean Production, gastando poco dinero en etapas iniciales ahorrando en costos innecesarios.

## **Resultados de la campaña en Facebook**

Se realizó una campaña durante 10 días con un presupuesto de 400 pesos.

Utilizando los datos de la encuesta se direccionó la publicidad para:

- Hombres y Mujeres,
- 21 a 55 años,
- G.B.A, Mar del Plata, Miramar y Necochea.

En la Fan Page en Facebook encontrarán información básica acerca del SRBA y los interesados se re-direccionará a la página web.

El anuncio se especificó para personas con los siguientes intereses:

- Surf
- Tiendas de Surf
- Surf Buenos Aires
- Clases de Surf

El público potencial era de 4.700.000 usuarios. Las personas alcanzadas fueron 25.000, las interacciones con la publicación fueron 1.423 en las cuales pueden incluir acciones como reaccionar a un anuncio, comentarlo o compartirlo, solicitar una oferta, ver una foto o un video, o hacer clic en un enlace, puntualmente esto último fue de 1.272 clicks. De las 25.000 personas alcanzadas por el anuncio, 1.423 demostraron interés, por lo que se podría decir que un 5,7% del mercado objetivo demostró interés.

La página cuenta con 147 seguidores y recibió 48 mensajes, con pedidos de ubicación, precio y disponibilidad de horarios para conseguir una sesión, y otros tantos con mensajes ofreciendo ayuda desinteresada para que el SRBA se convierta en realidad ya que su existencia significaba poder surfear en Buenos Aires.

En conclusión, pudimos validar que existe interés por parte del mercado objetivo por la propuesta del SRBA. Por lo que se puede seguir con el desarrollo del proyecto.



Universidad de  
**San Andrés**

### 3. Análisis del Mercado Objetivo

#### El Mercado

En la estimación de la demanda habíamos concluido que el mercado objetivo al que estaríamos enfocados se resumía a 15 mil personas aproximadamente, lo cual sería una estimación más cautelosa que las 30 mil personas estimadas por el presidente de la ISA, a quien ya mencionamos, Fernando Aguerre, surfista y empresario Argentino incluido recientemente en el Surf “Walk of Fame” en California.

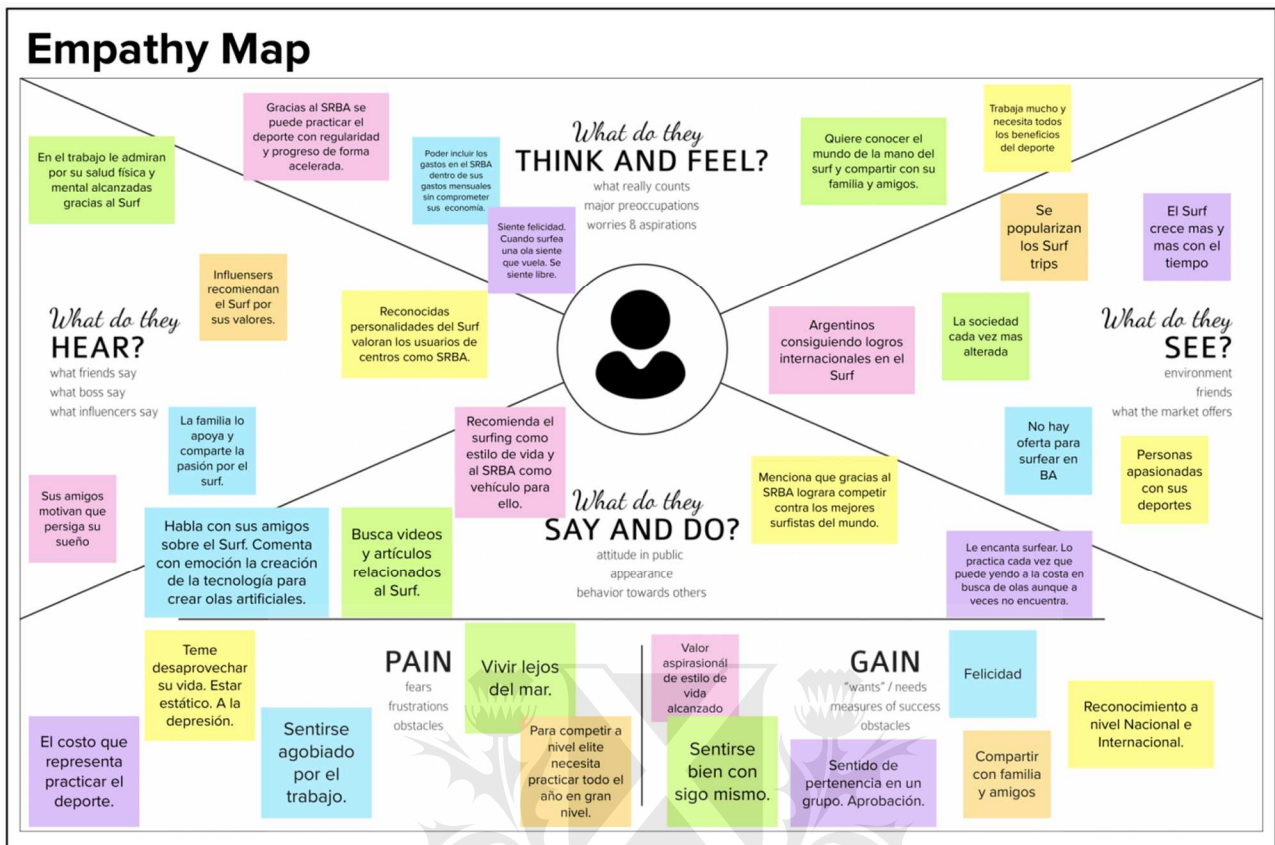
#### Segmentación

##### Clientes potenciales:

- Edad: Entre 15 y 54.
- Género: Todos.
- Zona: Gran Buenos Aires, Mar del Plata, Necochea, Miramar, Partido de la costa.
- Clase Social: ABC1.

#### Mapa de Empatía

Mediante el siguiente mapa de empatía se busca describir el perfil del cliente objetivo. Para eso nos pondremos en el lugar de él para entender mejor sus preocupaciones, ambiciones, deseos, su visión del mundo, necesidades y su entorno.



El SRBA tendrá que aprovechar todos sus negocios complementarios para facilitar la experiencia del cliente y nos elijan para satisfacer todas sus necesidades relacionadas al surf. Entendiendo el valor del tiempo y lo que las distancias representan en Buenos Aires, seremos proveedores de soluciones ante cualquier necesidad de nuestro cliente. Esperamos que nuestros clientes valoren lo que con esfuerzo preparamos para ellos. Entrenadores capacitados y con la determinación para que cada uno de sus alumnos supere sus expectativas con cada visita, encontrar en nuestra tienda con toda la indumentaria y equipamiento necesario para que satisfagan sus deseos de compra, con el conocimiento experto de nuestro staff para conseguir los materiales específicos a cada caso. Asesoramiento y coaching en cada uno de nuestros destinos de surf trips, y sobre todo defendiendo los valores que el SRBA pregona en cuanto a salud mental, cuidado del medio ambiente y al desarrollo social dentro del club.

Teniendo en cuenta que no existe una propuesta similar en Argentina, no podemos comparar el comportamiento del potencial cliente con nuestra

propuesta. Pero podemos utilizar el conocimiento recolectado sobre el comportamiento de nuestros potenciales clientes en torno al deporte. Son muchos los interesados contactados en la encuesta realizada con residencia en Buenos Aires, que afirmaron viajar frecuentemente a la costa Argentina y el exterior en menor medida en busca de olas para practicar surf. Por otro lado, averiguamos de la existencia de una serie de empresas de turismo especializado en viajes de surf. Nos contactamos con una empresa de renombre en la ciudad de Buenos Aires llamada Bai Bai, la cual organiza viajes a la ciudad de Mar del Plata en su mayoría. Ellos tuvieron en el pasado tiempo un total de 3000 clientes que contrataron viajes, de los cuales especificaron que contrataron su servicio más de una vez. Por otro lado, existen distintas escuelas de surf o centros de entrenamiento relacionados al surf en Buenos Aires cuyos trabajos incluyen movimientos en piscinas con tablas y ejercicios de fuerza y equilibrio relacionadas al deporte.

## Perfil de Cliente

*Lucas*

- Hombre
- 32 años. Clase Media, vive en Mar del Plata.
- En pareja.
- Licenciado en Administración de Empresas.
- Surfista profesional. Cuenta con sponsors que lo ayudan a solventar sus gastos para practicar profesionalmente el deporte.
- Trabaja en una tienda especializada de surf de su propiedad. Vende indumentaria y equipamiento.
- Le apasionan los deportes, la naturaleza, el contacto con el océano y compartir sesiones de surf con amigos y familia.
- Hace entrenamiento funcional y práctica Yoga como complemento a su entrenamiento en el océano.
- Sabe que para seguir triunfando a nivel nacional y conseguir logros en el plano internacional debe entrenar con mejores condiciones que las que suele presentar naturalmente su ciudad natal.





### Chloé

- Mujer
- 26 años de edad. Clase Media/Alta. Vive en Las Cañitas, Buenos Aires. Vive con el padre.
- Soltera.
- Estudiando Bellas Artes.
- Trabaja en una tienda de ropa de mujer. Todavía depende de los aportes del padre.
- Comenzó a surfear con su ex pareja y continuó practicando el deporte por su cuenta hasta la actualidad. El también porteño es entusiasta del deporte y viajaban frecuentemente con amigos a la costa en busca de olas.
- Apasionada por los animales y la naturaleza, cree que el contacto con el océano es la terapia que necesita para sobrellevar el caos de vivir en Buenos Aires.
- Sueña con viajar con tan solo una mochila y su tabla en busca de playas paradisíacas y olas.
- Siempre intenta convencer a nuevos amigos para que la acompañen en sus viajes en busca de olas y playa.



### Guillermo

- Hombre
- 50 años. Clase Alta, vive en San Isidro, Buenos Aires.
- Casado, Padre de Tomás (15 años).
- Arquitecto
- Trabaja en un reconocido estudio de la ciudad del cual es socio. Normalmente cumple horarios de oficina pero tiene libertad para manejar su agenda.
- Es una persona muy apegada a su familia y le encanta compartir cosas con su hijo y amigos.





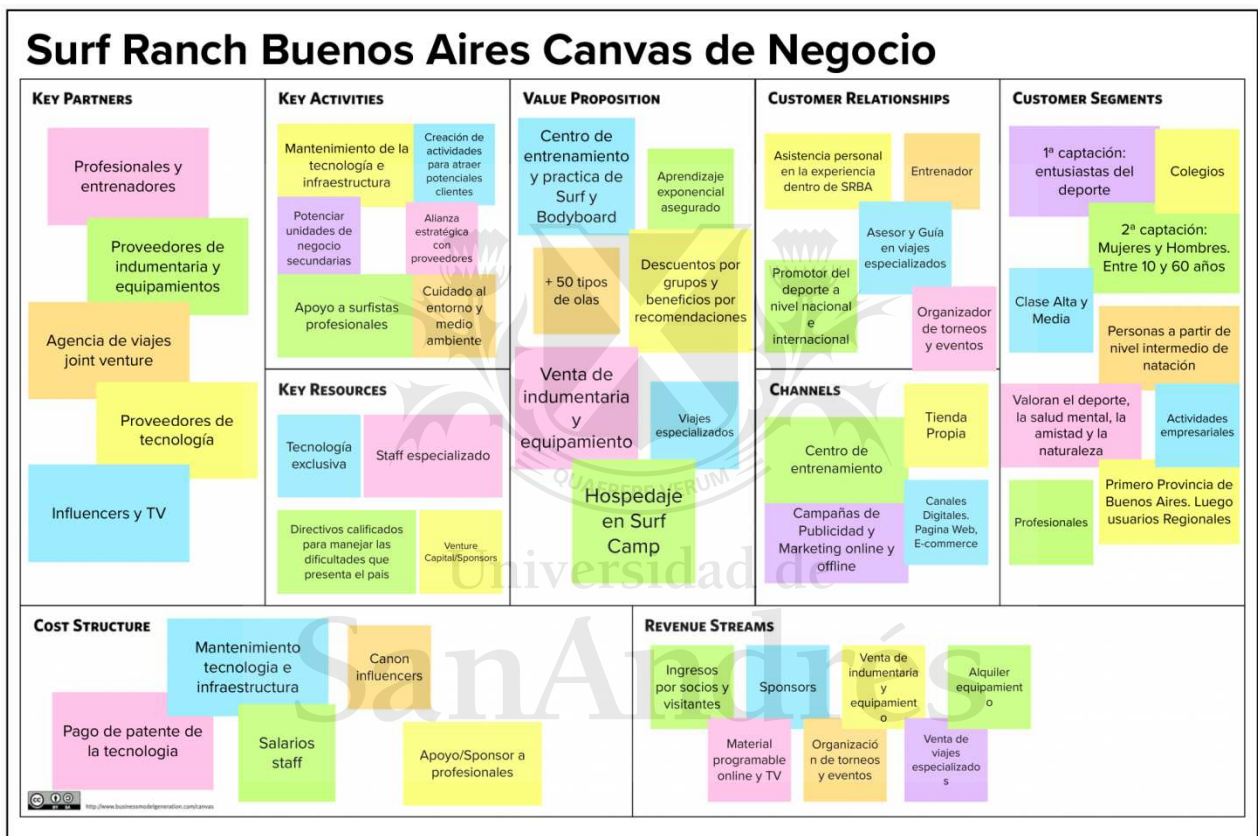
- Apasionado del Surf. Comenzó en sus viajes a Brasil y siempre le emociona poder contagiar su pasión por el deporte a su hijo Tomás. Juntos viajan cada vez que pueden a destinos exóticos en busca de increíbles experiencias y buenas olas.
- Pregona el Surf como estilo de vida. Le gusta estar en contacto con la naturaleza para desconectar de las preocupaciones de la oficina y liberar estrés. Desea que la vida de su hijo sea feliz y cree firmemente que a través del Surf así será.
- Práctica regularmente Meditación y Yoga.
- Siente que el Surf lo mantiene joven y aprovecha su tiempo libre para planear junto a su hijo nuevos destinos para surf trips.



Universidad de  
**San Andrés**

## 4. Modelo de Negocio, Propuesta de Valor

### Canvas de Negocio



### Fuentes de Diferenciación

SRBA se presentará cómo la respuesta a la pregunta ¿Por qué Argentina no es potencia a nivel mundial en el Surf y Bodyboard?.

Mediante nuestra tecnología exclusiva para la generación de más de 50 tipos de olas, para todos los niveles de surfistas seremos la catapulta que lleve a nuestros profesionales a competir en la élite mundial del deporte y brindaremos

el entorno seguro e ideal para que todo el que nos visite aprende este hermoso deporte de la mano de nuestro staff de profesionales.

No existe a nivel regional un complejo como SRBA, y teniendo en cuenta que contaremos con la patente para la explotación de esta tecnología revolucionaria, habremos creado un océano azul en el cual la competencia no tendrá importancia en el corto y mediano plazo para el análisis de nuestro proyecto.

La propuesta integral del SRBA para la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes potencia nuestra estrategia para la creación del océano azul.

Mediante acuerdos con el C.E.N.A.R.D para entrenamiento de deportistas de élite nacional, seremos una incubadora para el surgimiento de nuevos riders y para potenciar el nivel de los riders argentinos que ya participan en competiciones profesionales. Buscamos ser reconocidos de la misma manera que en el Barcelona Football Club se reconoce "La Masia" como el semillero de los mejores futbolistas del mundo.<sup>22</sup>

## Ventajas Competitivas

Para la puesta en marcha del proyecto estamos confiados en que contamos con distintos factores que componen nuestra ventaja competitiva con cualquier competidor sustituto o posible competidor en caso de que en el futuro aparezca uno.

En un principio estamos hablando de crear un Océano Azul, ya que no existe en Latinoamérica ninguna propuesta similar a la del SRBA. Mediante la adquisición de la patente para el uso de la tecnología seleccionada, que es única y revolucionaria en la actualidad, alcanzamos un determinado nivel de calidad de olas sin precedente y nos garantizamos la exclusividad para su explotación en la región, obligando a un posible competidor a utilizar distinto proveedor de la tecnología necesaria.

El equipo de SRBA es otra ventaja competitiva, forman el know-how clave para cada segmento del negocio.

---

<sup>22</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/F%C3%BAtbol\\_base\\_del\\_F%C3%BAtbol\\_Club\\_Barcelona](https://es.wikipedia.org/wiki/F%C3%BAtbol_base_del_F%C3%BAtbol_Club_Barcelona)

Cada uno de los miembros del equipo aporta su experiencia y reconocimiento en la industria del surf para lograr que el capital humano del SRBA sea considerada una mayor barrera de entrada.

La cercanía y acceso directo a directivos dentro de la ISA y ASA<sup>23</sup>, con los organizadores de torneos internacionales y del circuito argentino, juegan un papel fundamental para incorporar el SRBA en sus competencias anuales.

Otro factor importante es la alianza estratégica que se acordó con el surfista argentino Leandro Usuna, el es en la actualidad el surfista nacional de mayor renombre y logros. Leandro es miembro accionista de una importante agencia especializada en viajes relacionados al surf y también maneja en la ciudad de Mar del Plata su propia academia de surf ubicada en el Yatch Club de Playa Grande. Su expertise será muy importante para poder saber cómo brindar una mejor experiencia a nuestros clientes.

Por otro lado, también se tiene cercanía con muchos surfistas importantes de la ciudad de Mar del Plata que cuentan con experiencia en la pedagogía del deporte.

En cuanto a la transmisión de los torneos y la generación de contenido programable estamos en contacto cercano con empresarios importantes de medios audiovisuales. Trabajando junto a ellos se logrará atraer tanto patrocinadores para la generación del contenido como también serán de importancia para la comunicación del negocio.

Será importante lograr que estas ventajas competitivas logren agregar el máximo valor a la propuesta del SRBA para así en el corto plazo lograr el posicionamiento de marca esperado. Las ventajas competitivas pueden ser copiadas, es por eso que la solidez en cada una de las áreas será importante para aumentar las barreras de entradas de tal forma que ante la perspectiva de posibles competidores, ingresar al mercado no sea atractivo.

## **Análisis de la Competencia**

Hay que comenzar repitiendo que la máquina capaz de crear olas artificiales nunca podrá competir con la naturaleza. El 100% de los surfistas erigirían

---

<sup>23</sup> International Surf Association y Asociación de Surf Argentino.

siempre la posibilidad de practicar el deporte en el océano, en contacto con la naturaleza, una sesión menos intensiva, que otorgue momentos de reflexión y calma, acompañado de vistas únicas. El propósito del SRBA es acercar el deporte a Buenos Aires, que sin ella, sus ciudadanos no contarán con la posibilidad de practicarla con la regularidad que habitantes de ciudades de la Costa Atlántica tienen. Lo mismo en cuanto al nivel de entrenamiento ofrecido, dado que como se explicó previamente, se eliminan factores de incertidumbre en cuanto a la disponibilidad de olas.

Aclarado ello, al estar hablando de la creación de un Océano Azul, no tendremos competidores directos. Solo existen centros en los que se practican otros deportes extremos. Algunos ejemplos son:

- DKS escuela, en la cual enseñan la práctica de Windsurf, Stand up Paddle y Kite Surf<sup>24</sup>
- Sherwood, es un complejo ubicado en Pilar en el cual se practica Wakeboard en una pequeña laguna mediante la utilización de rieles.<sup>25</sup>
- Bairex Park, es un competidor directo de Sherwood, ambos funcionando de la misma manera, con las mismas prestaciones a sus clientes.<sup>26</sup>

Por otro lado, lo que sí existen son escuelas de surf y agencias de viaje especializadas en surf trips en Buenos Aires, aunque creemos que sus clientes podrán ser atraídos a la propuesta integral que propone el SRBA. Algunas de ellas son:

- Bai Bai, agencia especializada en surf trips. La totalidad de los viajes que organiza son a la ciudad de Mar del Plata, más específicamente al barrio de Chapadmalal en el cual tienen una cabaña para hospedar a sus huéspedes.<sup>27</sup>
- Surf Training, dedicado al entrenamiento funcional especializado en Surf. El entrenamiento se realiza fuera del agua con algunos movimientos dentro de una piscina.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> [https://www.facebook.com/pg/DKS-escuela-de-kitesurf-windsurf-y-sup-497320550421779/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/DKS-escuela-de-kitesurf-windsurf-y-sup-497320550421779/about/?ref=page_internal)

<sup>25</sup> <https://sharewood.com.ar/>

<sup>26</sup> <https://www.facebook.com/BairexPark/>

<sup>27</sup> <https://www.facebook.com/baibaisurftrip/>

<sup>28</sup> <http://www.surf-training.club/>

En conclusión, podemos ver cómo el segmento en el que el SRBA se encuentra libre, por lo que no existen competidores directos en la mayoría de sus áreas de negocio, aunque ninguna de ellas ha alcanzado la propuesta de valor que ofrece SRBA.



Universidad de  
**San Andrés**

## 5. Go to Market Plan

### SIVA

En SRBA estamos orientados al cliente, es por eso que para el desarrollo del Plan de Marketing utilizaremos el enfoque presentado por el modelo SIVA, que reemplaza al conocido modelo de las 4 P's. El cliente es nuestra razón de ser, por lo que nuestro plan de salida al mercado debe estar enfocado en su totalidad a nuestros potenciales clientes, para garantizar el flujo de demanda que nos permita ser rentables.



### Solución

Retomando lo planteado en la sección 1., nos presentamos como la solución al problema Argentino respecto a las dificultades naturales que existen para la práctica de deportes como el Surf, Bodyboard, etc., y particularmente en la ciudad de Buenos Aires donde directamente no hay olas, sin importar las variables previamente explicadas.

Tomando a las olas creadas por nuestra tecnología cómo el producto principal, afirmamos que ellas son la solución al problema planteado. Algunos ejemplos de productos ofrecidos serán:

- Sesión de 30 minutos con o sin instructor
- Eventos corporativos
- Venta insumos deportivos
- Surf trips

## **Valor**

El verdadero valor de la propuesta brindada por el SRBA, es la certeza de encontrar la ola que buscar, en el nivel de dificultad que quieres, en el momento que quieres. Al eliminar las variables naturales necesarias para encontrar olas surfeables, hace que el cliente, especialmente quien vive en Buenos Aires, logre una organización de su tiempo de forma eficiente, y no sienta que pierde el tiempo yendo a surfear y no se encuentre con las condiciones deseadas.

Al tratarse de un negocio donde su producto principal son las olas creadas, es lógico afirmar que a una mayor tasa de ocupación se llegará antes al punto de equilibrio financiero.

Aunque esta afirmación es correcta y el producto principal del SRBA sean las olas, el alquiler de las mismas no será la fuente donde se consigan los mayores ingresos. La creación de contenido programable, y organización de torneos internacionales como nacionales, nos otorgaran poder de negociación con nuestros proveedores como también con patrocinadores para afrontar los costos incurridos. Será de vital importancia incorporarnos al circuito nacional de la Asociación de Surf Argentina (ASA), como la organización en joint venture con alguna marca importante de la industria.

Por otro lado, cómo se ha señalado, será importante tener la mayor tasa de ocupación. Para ello, dejaremos que nuestros clientes completen formularios para pre-reservar horarios de sesiones. Mediante este proceso, logramos validar que turnos (horarios) tienen mayor tasa de ocupación, dejando los turnos más ociosos para los convenios acordados con los colegios para la práctica de surf como deporte electivo.



En cuanto a las sesiones, habrá disponible distintas opciones para elegir. Se darán clases grupales, como también cursos cortos de 5 o 10 sesiones, donde confiamos que luego nuestro curso de 10 sesiones el cliente terminará con una gran noción de cómo surfear por sí solo, alentándolos a continuar practicando de forma regular para en poco tiempo sentir la satisfacción que se vive al surfear una ola en su entorno natural, el océano. También se ofrecerán clases particulares y organización de eventos privados o corporativos.

Cómo negocios secundarios, la agencia de viajes concederá al SRBA una comisión por viaje conseguido, dejando la coordinación de los mismos a la empresa con quien se tiene una alianza estratégica. En el caso del local de venta de insumos, contamos con representación de marcas de primer nivel mundial.

## **Acceso**

El Acceso al SRBA puede darse de forma virtual a través de nuestro sitio web, como así también por contacto telefónico o vía redes sociales (Instagram, Facebook). Por cualquiera de estos medios, podrán de forma simple, interactuar con nosotros, manejando la reserva de turnos y disponibilidad de clases con unos pocos clicks. Claro está, que para la utilización de las instalaciones, nuestros clientes se deberán trasladar a nuestra localización física.

El predio se encuentra en Zona Norte, cerca de San Isidro. Las mismas son de fácil acceso, ya que se encuentran próximas al ramal tigre.

## **Información**

La comunicación se llevará a cabo por medios gráficos, en revistas locales especializadas en deportes extremos y mediante gráficas en la vía pública. También se realizará una fuerte campaña online, haciendo foco en la promoción del torneo a realizar para celebrar la apertura del SRBA, haciendo referencia a ese día como el día que marcará un antes y un después en el Surf Argentino.

Creemos que rápidamente alcanzaremos la promoción boca en boca, fundando bases gracias a aplicaciones como Facebook e Instagram con los posts de nuestros clientes, como así también, de los influencers que funcionaran como promotores para la captación de nuevos potenciales clientes.

## **Customer Journey Map**

Para ejecutar las tareas de promoción, se desarrolló un mapa de Experiencia del Cliente que considera las acciones del cliente en las etapas de Atención, Interés, Búsqueda, Consumo, Retención/Recomendación. De esta manera, tendremos un mayor entendimiento del servicio y las actividades, antes, durante y después de la asistencia y consumo en el SRBA. Se pueden agrupar las actividades en dos grupos, aquellas relacionadas con los canales digitales y otras con los canales tradicionales. En cuanto a los canales tradicionales encontramos actividades de prensa y presencia en la vía pública y en medios específicos (El Surfero, Gravedad Zero etc.). Por otro lado se ejecutarán campañas de Adwords, se desarrollarán estrategias de SEO y SEM basados en palabras claves relacionadas con el SRBA. Se desarrollará contenido para poder distribuir en las redes que será el call to action de las acciones tanto en redes, es por eso que su diseño será indispensable.

Las actividades post-visita tendrán un diferencial muy importante. A través de e-mailing o mensajes por redes, se les recordará a los clientes sus reservas, inscripción a torneos, promociones, etc., aprovechando los sistemas de gestión y software específicos (Botbit) que permiten coleccionar información. También, se enviarán tutoriales en un newsletter de carácter mensual. Por último, se enviará a los clientes un saludo en la fecha de su cumpleaños. Todos estos detalles, harán que los mismos no pierdan contacto con la marca. Se utilizarán las comunidades, videos, contenidos de desarrollo propio y de clientes para compartir y mostrar lo que somos en el SRBA. Se crearán sorteos junto a marcas que nos patrocinen que les permitirá a los clientes llevarse productos o contar con descuentos. Las redes, por último, serán el medio para conseguir el método de comunicación ideal: el boca en boca.

Persona name



Persona description

Customer goals

INFLUENCIA INTERNA

Desea practicar un deporte

1. Mejorar su estilo de vida
2. Aprender a surfear
3. Entrenamiento físico
4. Pertenecer
5. Mejorar su nivel de surf

INVESTIGACIÓN

Ingres a las redes del SRBA

1. Conoce la existencia del SRBA por alguna de las vías de comunicación, o por recomendación de un par
2. Ingres a las redes sociales del SRBA para conocer más sobre las propuestas ofrecidas

PURCHASE

Reserva de sesión

1. Encontrar una alternativa de su gusto para su entrenamiento físico y para practicar deporte.
2. Adentrarse en el mundo del surf, equipándose según prefiera

USAGE

Practica de deportes extremos

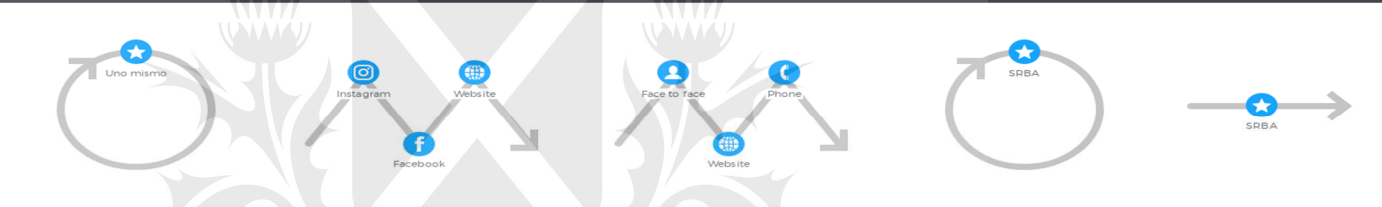
- 1 Aprender / Mejorar su nivel de surf.
2. Divertirse.
3. Mejorar su salud física y mental.
4. Conseguir aceptación social otorgada por la practica de surf.

REPEAT/LEAVE

Constancia

1. Analizar los sentimientos y experiencias incorporadas.
2. Decidir si continuar practicando el deporte o buscar una nueva alternativa.

Puntos de Contacto



Think and feel

“Que puedo hacer para estar en forma”  
 “Necesito hacer un cambio en mi vida”  
 “Qué más puedo hacer para llegar a un concurso a nivel internacional”  
 “Quiero la vida de estos pibes que viven en la playa surfando”

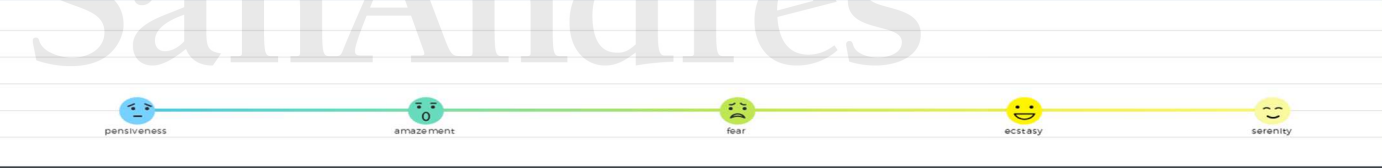
“¿Asociándome al club voy a tener TODO ESTO disponible para mí?”  
 “Organiza viajes a la costa y al exterior con profes-quiás. ¡QUE BUENA ONDA!”  
 “Puedo alojarme ahí mismo para entrenar a toda la semana”  
 “Se puede surfear en Buenos Aires!”  
 “¿Olas de todas las dificultades en un solo lugar?”  
 “Es el entrenamiento que necesitaba”  
 “Ahora con esto no tengo excusas”  
 “No mas gastar plata yendo a la costa y que no haya olas”  
 “Al fin voy a dejar de congelarme en invierno”  
 “No puedo creer que vengan los mejores surfistas a competir en Argentina”

“No me parece caro comparando lo que gasto en combustible, alojamiento y comidas yendo a la costa”  
 “Con los videos que me entregan al fin puedo conseguir un patrocinador”  
 “Voy a poder surfear con los profesionales argentinos”  
 “Comprando la cuponera de 10 sesiones me cuestan mucho menos”

“Siento que vuelo”  
 “La media hora que estoy surfando me olvido de mis problemas y soy realmente feliz”  
 “Surfando a la mañana mejora notablemente mi día”  
 “Estoy para competir con cualquiera en Sudamérica”  
 “Quiero que mis hijos compartan esta pasión conmigo”

“Definitivamente encontré el deporte que amo”  
 “Me siento mucho mejor desde que empecé a surfear”  
 “Se lo que tengo que recomendar a mis amigos”  
 “Excelente grupo de amigos se formó en el club”  
 “No veo la hora del próximo viaje con el club”

Emociones



Ideas/Oportunities

Fuerte campaña online y gráfica para dar a conocer la marca y captar rápidamente el flujo de ocupación para alcanzar el break even financiero.

Despertar interés desde nuestra comunicación usando fotos y videos mostrando la propuesta del SRBA Segmentar correctamente nuestra comunicación. Comunicar la solución aportada a los problemas relacionados al surf en argentina.

Hacer hincapié en las ventajas de asociarse al Club SRBA. Comunicar experiencias y opiniones relevantes sobre nuestra propuesta de valor Ofrecer visitas para que nos conozcan. Generar semanalmente ofertas para captar un mayor flujo de ventas.

Apalancarse mediante el uso de nuestras redes sociales y la generación de contenido para llegar rápidamente al punto que el boca en boca sea nuestra mayor fuente de captación de potenciales clientes.

Acompañar a nuestros clientes y socios para que disfruten de una verdadera experiencia a puro surf, siendo fieles a nuestros valores institucionales y nuestro compromiso con el deporte, la sociedad y el medio ambiente.

## Fit Emprendedor y Estructura Directiva

**Julián Anuncibay**, candidato a MBA y Licenciado en Administración de Empresas. Comerciante nativo de Mar del Plata, actualmente trabaja en Cerrosud como encargado del área de Expedición, en donde planifica las operaciones y coordinación de depósitos de recepción y entregas de las tres sucursales actualmente existentes en la empresa. Anteriormente fue cofundador de balnearios relacionados al surf, por lo que cuenta con experiencia en el área gastronómica y cuenta con conexiones en la industria del surf en un plano Nacional. Aficionado por el surf y deportes extremos. Su posición será la de CEO (Chief Executive Officer).

**Juan Martin Garriga Lacaze**, persona pública, actualmente es voz principal y guitarra en Agapornis y co-fundador de Trendo, una compañía de marketing y medios que viene demostrando un enorme crecimiento en los últimos años siendo participe de mega eventos y manejo de imagen de varios artistas consagrados de la industria de la música. Aficionado por el surf y deportes extremos. Su aporte en esta área será clave para la comunicación y manejo de la imagen del SRBA. Su posición será la de CMSO (Chief Marketing & Strategy Officer).

**Rodrigo Moreno**, Máster en Marketing y Licenciado en Marketing. Actualmente es director en una agencia de medios, la cual maneja toda la organización del circuito argentino de surf (ASA). Dentro de sus tareas se encuentra la organización de eventos, torneos, negociación con potenciales patrocinadores. Fue Sub gerente de sucursal del Banco Galicia en Mar del Plata antes de dar un giro a su carrera profesional, eligiendo el camino del deporte que lo apasiona. Su conocimiento será clave para el manejo del área contable y financiera en el SRBA. Aficionado por el surf y deportes extremos. Su posición será la de COO (Chief Operations Officer).

**Lucas Santamaria**, Licenciado en Marketing y surfista profesional. Propietario de un local especializado en surf, con licencias exclusivas para comercializar marcas de primer nivel internacional. Además, es propietario de una Escuela de Surf reconocida en la ciudad de Mar del Plata. Desde joven es surfista profesional, compitió en muchos torneos nacionales e internacionales cómo también contó con el apoyo de sponsors de renombre. Su imagen y conexiones en la industria del surf serán importantes para establecer un estándar alto en la imagen y calidad de servicio en el SRBA. Su posición será la de Coordinador de la escuela del SRBA.



Universidad de  
**San Andrés**

## 6. Plan Económico

Los ingresos del proyecto cómo ya se especificó, tendrán distintos orígenes. Los cuales se presentarán de forma resumida en el presente informe, dejando el desglose más completo en los anexos.

Cabe destacar que algunas de las posibles unidades de negocios explicadas previamente no serán tenidas en cuenta por que serían actividades complementarias al core del proyecto, y de esta forma se buscará conseguir un análisis más conservador.

Podrán presentarse por (A) Alquiler de sesiones de surf, (B) Organización de Torneos, (C) Organización de Fiestas, (D) Generación de contenido (Películas/Videos) y (E) Surf Shop.

Para la recopilación de datos se utilizó el conocimiento de dos de los miembros de la estructura directiva, Lucas posee una Escuela de Surf y un local especializado en la comercialización de bienes relacionados al deporte en Mar del Plata. Rodrigo maneja la organización y ejecución del calendario de la Asociación de Surf Argentina (ASA). También se encontraron dos artículos que validan algunos de los datos aportados<sup>29</sup>. De esta forma creemos que se consideró una proyección real, con una estimación de ocupación conservadora.

Los egresos estarán dados por (A) La construcción del SRBA, (B) Mantenimiento, mejoras y el desarrollo de las operaciones del SRBA, (C) Contratación del Staff, (D) Gastos en publicidad y marketing.

## Modelo Económico

Datos clave:

- El cálculo para saber cuántos días netos se podrá alquilar para nuestros clientes fue  $26 \times 12 - 8,5 = 303,5$  días.
- La proyección de ocupación de las sesiones se cree que rondará en un **50% para el año 1, 65% el año 2, 75% el año 3, 90% el año 4 y en el**

---

<sup>29</sup> <https://noticias.perfil.com/2017/02/10/cuanto-cuesta-practicar-surf-en-argentina/>  
<https://surfmocion.com/2012/08/28/economia-y-demografia-del-surfista-medio/>

**año 5 se llegará al 100%** de ocupación de las sesiones. Dichas proyecciones aplicarán a la ocupación de las olas y la escuela de surf, no así a las demás unidades de negocio, estando ellas probadas y demostrado su rendimiento real.

- Días no alquilables para nuestros clientes debido a que se realizarán torneos y filmaciones = **8,5 días** al año.
- El costo de adquisición de la franquicia para explotar la tecnología es de **u\$s 3.000.000**. Dicha tecnología incluye las maquinarias, construcción de la pileta artificial donde se recreará el arrecife (superficie), know-how, y el equipo de energía renovable para alimentar la máquina. Según los franquiciantes estiman un costo de mantenimiento anual de u\$s 2.000.<sup>30</sup>
- Los nombres de los proveedores serán ficticios, por pedido de quienes facilitaron la información, y en su lugar, se pondrán ejemplos de marcas conocidas de la industria como ejemplo. Los datos numéricos se mantendrán reales.
- Se estima que se realizarán anualmente 3 torneos nacionales, 4 internacionales, se grabaran un total de 6 películas y se llevarán a cabo 7 eventos sociales, como parte del cierre de cada torneo.
- El alquiler de la locación a utilizar será por una concesión a 20 años para una puesta en valor de un terreno inutilizado por su propietario. El costo del alquiler será de \$75.000 pesos mensuales con una tasa de actualización del 15% semestral. Para simplificar el cálculo se lo tomara como un aumento del 30% anual.

Con estos supuestos y los datos recopilados en el estudio realizado, el proyecto arroja una **TIR del 31% y un VAN de u\$s 1.034.913,43**.

#### **Flujo de Fondos (en dólares)**

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Perpetuidad
Ingresos		\$1,273,962.04	\$1,431,619.28	\$1,516,693.22	\$1,570,310.21	\$1,638,716.80	\$1,638,716.80
Egresos		-\$508.956.03	-\$579790.04	-\$631,346.60	-\$687,708.42	-\$693,649.284	-\$686,573.28
Inversión	-\$3,000,000.00	-	-	-	-	-	-

<sup>30</sup> Datos aportados por Omar Modini, CEO de WAVESEG S.A., compañía dueña de la tecnología a utilizar.



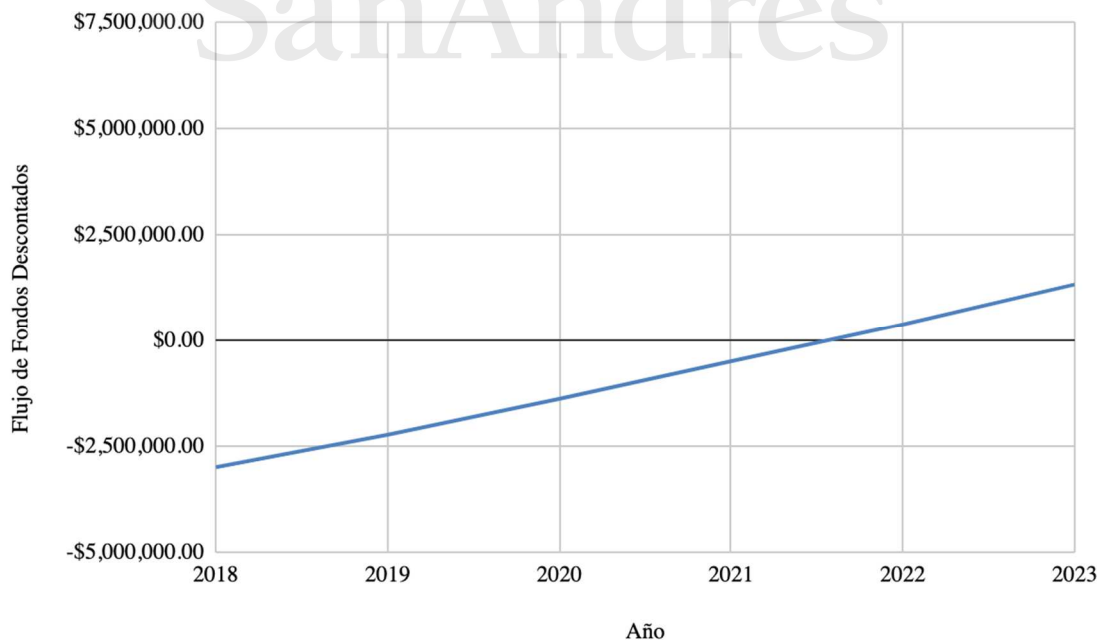
Flujo de Fondos Netos	-\$3,000,000.00	\$765,006.01	\$851,829.24	\$885,346.62	\$882,601.79	\$945,067.51	\$5,061,394.49
Flujo de Fondos Descontados		-\$2,234,993.99	-\$1,383,164.75	-\$497,818.12	\$384,783.67	\$1,329,851.18	\$6,391,245.67

<b>VAN</b>	<b>\$1,034,913.43</b>
<b>TIR</b>	<b>31%</b>

A pesar de tener información certera sobre las unidades de negocios que el SRBA apunta a explotar, el contexto tanto nacional como regional brinda un gran nivel de incertidumbre, por lo que crear una estimación realista sobre la proyección financiera del proyecto se vuelve muy complejo.

El proyecto requerirá una fuerte inversión en dólares para la compra de la maquinaria, lo cual en una economía tan volátil como la argentina significa un riesgo elevado. A pesar de contar con una estimación de demanda muy austera, satisface la necesidad de clientes potenciales para el SRBA, cómo también considerar, que seremos los primeros en el mercado con la tecnología para satisfacer la necesidad ya explicada, decidimos utilizar una tasa de descuento en dólares alta, del 20%, con el fin de reflejar el riesgo que refiera una inversión en dólares en el país.

### Plazo de Recupero





Según la fórmula de *PayBack Descontado* se espera que el negocio obtenga resultados positivos a partir de 3,4 años. Esto se debe a la gran inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto en el año 0. Cabe recordar que en este año se llegará al 75% de ocupación. Una vez hecha esa erogación, se confía que no se deberá invertir nuevamente más dinero para el funcionamiento del SRBA, sin contar obviamente, los gastos en promoción y marketing y mantenimiento que requiera la maquinaria.

## Factores clave

Para garantizar el funcionamiento del proyecto deberíamos contar con algunos factores que consideramos clave, no solo para nosotros, sino para cualquier proyecto ambicioso en Argentina.

Contar con estabilidad financiera y política en el país y la región. Al hacer una inversión importante en moneda extranjera el plazo de recupero dependerá de que las proyecciones utilizadas sean coherentes con el futuro de la economía.

Sera importante contar con el apoyo de las distintas instituciones tanto de la industria como del mercado para obtener los valores estimados para patrocinio y de esa forma, formar alianzas estratégicas a mediano y largo plazo.

Contar con apoyo político, buscando alinear nuestros objetivos, y obtener beneficios mutuos, como sería un acuerdo con el C.E.N.A.R.D para otorgar a deportistas profesionales el espacio para su entrenamiento, o fomentar el turismo internacional.

Somos optimistas en cuanto al éxito del negocio. La oportunidad presentada fue por características naturales del territorio Argentino, por lo que se estima que no se puede generar un cambio drástico que haga que se encuentren mejores condiciones para la práctica de dichos deportes en la costa atlántica, o la aparición de olas en Buenos Aires. Al mismo tiempo, contando con la patente para la explotación del modelo de negocios, será imposible para un competidor establecerse en la ciudad, lo que creemos fuertemente que la competencia directa no será importante para nosotros.

Contamos con conocimiento en 3 de nuestras principales fuentes de ingreso como para trabajar en un plano de certeza, algo vital para el planeamiento de cualquier negocio. También se cuenta con cercanía a personas/empresas clave

para el éxito del proyecto. Y sobre todo se cuenta con un grupo de trabajo apasionado, factor determinante para el éxito de cualquier emprendimiento. Esperamos que la apertura del SRBA sea un antes y un después en la historia del surf Argentino, y podamos ser el medio para el desarrollo tanto de deportistas como de pequeños emprendimientos relacionados al surf (shapers, ropa, medios, etc.).



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 1 - Encuesta Google Forms

### Surf Ranch Buenos Aires

En Surf Ranch Buenos Aires encontrarán la combinación de naturaleza con tecnología para la creación de olas increíbles en un ambiente controlado. Proveerá una excelente oportunidad de entrenamiento tanto para los atletas como para los aficionados del deporte que viven alejados de un entorno natural que les permita practicar el deporte.

1. Nombre

---

2. Sexo

- Hombre
- Mujer

3. ¿Que edad tenes?

- 17 o menos
- 18 a 21
- 22 a 29
- 30 a 39
- 40 a 49
- 50 a 59
- 60 o más

4. Localidad/Ciudad

- C.A.B.A
- Zona Sur, Bs As
- Zona Oeste, Bs As
- Zona Norte, Bs As
- Mar del Plata
- Miramar
- Necochea
- Costa Atlantica
- Otros

5. ¿Practicas deportes como Surf o Bodyboard?



- Si
  - No, pero me gustaria aprender
  - No, no me interesa
6. ¿Con qué frecuencia lo haces?
- Más de 1 vez a la semana
  - Al menos 1 vez a la semana
  - Al menos 1 vez al mes
  - Solo en vacaciones
  - No los practico, pero me gustaria aprender
  - No practico, ni planeo aprender
7. ¿Estarías dispuesto a movilizarte hasta Zona Norte, Bs As para encontrar mejores olas garantizadas?
- Si
  - No
8. ¿Con qué frecuencia?
- No iría
  - Una vez al mes
  - Semana por medio
  - Al menos una vez a la semana
  - Más de una vez a la semana
9. Puntuar del 1 (bajo) al 5 (alto) que tanto valoras las siguientes 8 características del Surf Ranch Buenos Aires
- La certeza de encontrar olas cuando quiera surfear
  - Clases que me permitan desde aprender hasta mejorar mi nivel
  - Una tienda especializada para alquilar/comprar todo lo necesario para practicar el deporte
  - Agencia especializada que organiza viajes grupales a destinos surfeables
  - Torneos para ver a los mejores surfistas del país y la región
  - Hospedaje para vivir una experiencia a puro surfing
  - Fotos y videos de mi experiencia en el SRBA incluido en mi sesion
  - Clases de yoga y meditación
10. Para finalizar, si pudieras describir lo que sentís cuando surfeas, ¿cómo lo describirías?. Y si no lo haces, ¿cómo lo imaginas?
-

11. El SRBA funciona como un Club, y ofrece muchos beneficios a sus miembros, ¿te interesa asociarte?

- Si
- No
- Depende del valor de la cuota



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 2 - Cálculos de las unidades de negocio

Los valores están expresados en Pesos Argentinos. En el cálculo del cash flow serán convertidos en moneda estadounidense.

### Torneos

#### Ingresos

<b>INGRESOS SPONSORS</b>	<b>AST (Local)</b>	<b>AST + WSL (Internacional)</b>
Title Event Sponsor	3,280,000	4,660,000
Tour Sponsor Main	2,660,000	3,860,000
Tour Sponsor Guest	2,260,000	2,230,000
Tour Sponsor Presentador	1,530,000	1,610,000
Tour Sponsor Oficial	810,000	1,200,000
Tour Sponsor Support ( x 2 )	800,000	1,200,000
<b>TOTAL INGRESOS TORNEO</b>	<b>\$ 11,340,000</b>	<b>\$ 14,760,000</b>

<b>Venta de Entradas</b>	<b>TOTAL</b>
700 personas (\$200)	<b>\$140,000.00</b>

#### Egresos

<b>GASTOS</b>	
Fee Lugar	-
Permisos/Habilitaciones	-
Técnica, Musicalización, Micrófono y Luces	5,000
Proyector y Pantalla	3,000
Ambientación	5,000
Gráfica	8,000
Precintos	1,000
Catering c/personal	7,500
Cocina	8,000
Seguridad	1,800
Personal Armado y Desarmado	2,000
Activación Corona	5,500

Agencia Medios	5,000
Agente Prensa	2,000
Fotografía	2,000
Audiovisual	3,000
Director Evento	6,000
Director Técnico	5,000
Jefe de Jueces ( x 2 )	8,000
Jueces ( x 8 )	19,200
Beach Marshall ( x 2 )	4,000
Premios	80,000
<b>TOTAL EGRESOS TORNEO</b>	<b>\$ 181,000</b>

Gastos Adicionales	
Hotel	10000
Viáticos	3000
Comidas	3000
Pasajes	4000
<b>Total</b>	<b>\$20,000.00</b>

#### Saldo Torneos

Torneos	Internacional	Nacional
ingresos	\$ 14,900,000	\$ 11,480,000
egresos	\$ 201,000	\$ 201,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14,699,000</b>	<b>\$ 11,279,000</b>

## Contenido programable

#### Ingresos

Pirámide Propuestas Sponsors Película/Video	TOTAL
Main	4,660,000
Guest	3,860,000
Presentador	2,230,000
Oficial	1,210,000
Support x 2	1,200,000
<b>TOTAL INGRESOS POR PELÍCULA</b>	<b>\$ 13,160,000</b>

#### Egresos

Director Evento	6,900
Técnica, Sonido y Musicalización	10,000
Informe Ingeniero Luz	3,450
Permisos EMTUR	-
AADI CAPIF	8,000
SADAIC	6,000
Seguro Competidores	2,800
Seguro Responsabilidad Civil	2,800
Seguro ART (Personal Armado y Desarmado)	1,500
Ambulancia + Chofer + Médico	17,000
Seguridad (Diurna: x 2)	9,000
Staff Comentarios & Locución	4,600
Comida Staff ( x 5 )	1,500
Gráfica	5,000
Merchandising (Remeras, Gorras & Parafina)	5,000
Frutas	500
Hidratación	2,385
Hielo Hidratación	300
Broadcast Audiovisual	-
Fotografía	5,000
Agencia Medios (TV, Pública, Redes & Radio)	15,000
Agente Prensa	3,000
Guardado Mobiliario	-
Flete	2,875
Activación Corona (Promotoras)	-
<b>TOTAL EGRESOS POR PELÍCULA</b>	<b>\$112,610.00</b>

## Surf Festivals

### Ingresos

SURF FESTIVAL	
Entradas	280000
Bebidas	210000
Comidas	140000
Merchandising	10000
Main	2,000,000
Oficial	1,210,000
Support x 2	800,000



<b>TOTAL Ingresos Fiesta</b>	<b>\$4,650,000</b>
------------------------------	--------------------

## Egresos

<b>SURF FESTIVAL</b>	
Fee Lugar	-
Permisos/Habilitaciones	15,000
Técnica, Musicalización, Micrófono y Luces	15,000
Proyector y Pantalla	3,000
Ambientación	5,000
Gráfica	10,000
Precintos	1,000
Catering c/personal	15,000
Cocina	15,000
Seguridad	1,800
Personal Armado y Desarmado	2,000
Activación Corona	5,500
Agencia Medios	8,000
Agente Prensa	2,000
Fotografía	3,000
Audiovisual	4,000
<b>TOTAL Costos Fiesta</b>	<b>\$ 105,300</b>

# Surf Shop

<b>SURF SHOP (x mes)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Uni.</b>	<b>Costo Uni.</b>	<b>Total (expresado en u\$s)</b>
Tablas	70	\$500.00	\$150.00	\$24,500.00
Trajes	100	\$300.00	\$100.00	\$20,000.00
Decks	20	\$40.00	\$5.00	\$700.00
Pitas	30	\$30.00	\$3.00	\$810.00
Quillas	70	\$90.00	\$30.00	\$4,200.00
		<b>\$73,000.00</b>	<b>\$34,790.00</b>	<b>\$50,210.00</b>
			<b>TOTAL anual</b>	<b>\$602,520.00</b>
<b>Empleados (expresado en pesos)</b>	2	\$15,000.00	\$30,000.00	

## Alquiler Olas

	Cant. Hs.	Precio	Total
Costo Sesión	2479.5	\$300.00	\$743,850.00
Clases fuera del agua	295.5	\$500.00	\$147,750.00
Clases dentro del agua	1231.5	\$500.00	\$615,750.00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$1,507,350.00</b>
<b>Empleados (expresado en pesos)</b>	4	\$15,000.00	\$60,000.00
<b>Gastos Anuales (u\$s)</b>	<b>\$24,000.00</b>		

Proyección de Ocupación	2019	2020	2021	2022	2023
	50.00%	65.00%	75.00%	90.00%	100.00%
<b>Ocupación olas</b>	\$9,044,100.00	\$11,757,330.00	\$13,566,150.00	\$16,279,380.00	\$18,088,200.00

	Horas	Días ocupados	Cant. al año	Horas/año no ocupables por clientes	Días de 12 hs
<b>Torneo</b>	6	3	7	126	10.5
<b>Videos</b>	4	3	6	72	6.0
				<b>TOTAL DÍAS AL AÑO NO ALQUILABLES</b>	<b>16.5</b>

Se calcularon las horas necesarias para la realización de torneos y generación de contenido programable para restarla de las horas disponibles para su alquiler.

### Anexo 3 - Parámetros Proyectados

Template obtenido de internet con proyecciones a futuro. Fuente SE Proyectos V062018.

Parámetros (*)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tasa de descuento USD	15%	14%				
Tasa de crecimiento a perpetuidad	3%	3%				
Inflación	24.8%	32.0%	20.0%	14.0%	9.0%	5.0%
Crecimiento PBI	2.9%	0.2%	1.5%	3.0%	3.0%	3.0%
Tasa de Depreciación	11.9%	69.3%	13.3%	15.6%	10.4%	6.1%
Tipo de cambio AR\$ por USD (cierre período)	17.7	30.0	34.0	35.7	39.4	41.8
Badlar promedio	23.3%	30.0%	19.0%	16.0%	12.3%	8.2%
Lebac promedio	28.8%	35.0%	21.0%	16.0%	12.3%	8.2%
Tasa de Transferencia - Operaciones Pasivas	<b>Fija \$</b>	37.7%	36.8%	35.5%	34.6%	33.6%
	<b>Fija U\$S</b>	4.5%	5.6%	6.2%	6.7%	7.2%
	<b>UVA</b>	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
Tasa de Transferencia - Operaciones Activas	<b>Fija \$</b>	39.0%	37.5%	36.0%	35.0%	34.0%
	<b>Fija U\$S</b>	5.0%	6.0%	6.5%	7.0%	7.5%
	<b>UVA</b>	8.0%	8.0%	8.0%	7.5%	7.5%
(*) Junio 2018						