



**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
**MBA**

**GLOBALIZACIÓN TATO´S MALLETS**

**AUTOR: Juliana Alvarez Curetti**  
**DNI: 35.798.925**  
**MENTOR DE TESIS: Pedro Frías**

**San Isidro, Pcia. de Buenos Aires, Argentina**  
**Junio 2020**

## Resumen ejecutivo

En el año 2001 TATO'S MALLETS fue fundada en la ciudad de Wellington, Palm Beach, Florida por el argentino Santiago Alvarez (padre) quien dio sus primeros pasos en el mundo del polo en un taller de 69 m<sup>2</sup> logrando convertirlos, en los últimos diecinueve años, en un taller/local de 464 m<sup>2</sup>. El crecimiento no solo ha permitido aumentar su capacidad de producción de tacos de polo, sino que ha permitido también incorporar una gran variedad de productos, muchos de los cuales son actualmente fabricados en Argentina y exportados a los Estados Unidos. Tanto por medio de artículos para el caballo o equipamiento para el jugador TATO'S se ha convertido en uno de los principales proveedores de grandes clubes de equitación en los Estados Unidos y de figuras como Facundo Pieres y Adolfo Cambiasso. También realiza envíos de tacos de polo a Canadá, República Dominicana, México, Londres y Australia.

Argentina es considerado país semillero de los mejores jugadores de polo en el mundo y parte de los torneos más reconocidos a nivel mundial tienen lugar en la ciudad de Buenos Aires entre la temporada que abarca septiembre y diciembre. Con 6.200 jugadores registrados a diciembre de 2019 y 270 clubes de polo oficiales según información brindada por la Asociación Argentina de Polo, presenta un tamaño de mercado similar al de Estados Unidos.

Gran parte de los jugadores de alto hándicap residen en Argentina y aunque muchos realizan sus compras en distintos países del mundo a medida que se juegan los torneos según zona, la calidad del taco e insumos de cuero argentinos son reconocidos no solo por ellos sino por el mundo del polo en general.

El trabajo desarrolla la oportunidad de negocio y propuesta de valor para la introducción de la marca en Argentina por medio de la promoción y comercialización de artículos de polo liderado por su principal producto que es el taco, aplicando el know how de la casa matriz y con una inversión inicial de ARS 447.000.

## Índice de contenidos

Agradecimientos	Pág. 5
Presentación de la necesidad e idea	Pág. 6
Evaluación de la oportunidad de negocio	Pág. 9
• Demanda	Pág. 9
• Mercado	Pág. 10
• Rentabilidad	Pág. 11
Cliente y mercado objetivo	Pág. 13
• Segmentación del mercado	Pág. 13
• Mapa de empatía	Pág. 15
• Estimación de la demanda	Pág. 17
Propuesta de valor	Pág. 20
• Diferenciación	Pág. 22
• Ventajas competitivas	Pág. 22
Modelo de negocio	Pág. 24
• Canvas business model	Pág. 24
Competencia	Pág. 29
• Industria	Pág. 29
• Competencia	Pág. 29
• Análisis PESTEL	Pág. 31
• 5 fuerzas de Porter	Pág. 33
Go to Market Plan	Pág. 35
• Estrategia de entrada al mercado argentino	Pág. 35
• Arquetipo del consumidor	Pág. 38
Equipo emprendedor y estructura directiva	Pág. 40
Modelo de generación de beneficios	Pág. 42

• Ingresos y costos	Pág. 42
• Gastos operativos	Pág. 44
• Requerimientos de inversión y financiación	Pág. 44
- Inversión inicial	Pág. 44
- Necesidad operativa de fondo (NOF)	Pág. 45
- Estado de resultados	Pág. 46
- Cash Flow	Pág. 46
• TIR – VAN	Pág. 47
Conclusiones	Pág. 48
Bibliografía	Pág. 49
Anexos	Pág. 51



Universidad de  
**San Andrés**

## Agradecimientos

A **Nico**, mi compañero de los últimos tres años, quien con su paciencia y acompañamiento hizo que pudiera transitar el tiempo de maestría con la mayor calma posible siendo un pilar fundamental en el día a día del hogar. A **TATO´SMallets** como empresa y equipo, quienes inspiraron junto a Nico este proyecto de trabajo final que se presentó como una oportunidad de negocio.

A mis **padres**, quienes siempre me impulsaron a ser *la mejor versión en lo que fuera que quisiera ser* y me brindaron herramientas para desarrollar mi carrera profesional y educativa. A **Raque** y **Piru**, quienes siempre desplegaron una sonrisa en cada logro académico y a quienes no tengo duda que esta nueva meta alcanzada pondrá muy felices.

A la **Universidad de San Andrés** y a su **cuerpo docente** de quienes me llevo no solo importantes contenidos académicos sino también una excelente comunidad y valores éticos y morales que serán aplicados en mi carrera profesional sin duda alguna.

A mi querida coach **Lina**, a quien conocí debido a esta excelente experiencia y quien me sigue acompañando y guiando en mi día a día.

Por último y no menos importante a **Pedro Frías**, mi mentor de trabajo final de graduación a quien agradezco su calidez, ayuda y comprensión durante todo este proceso.

## Presentación de la necesidad e idea

El surgimiento del polo como deporte data del año 1850 en la ciudad de Manipur, India y es Gran Bretaña quien se adjudica su creación y desarrollo temprano del mismo como deporte (Riedi, 2006). Se estima que en el año 1896 tuvo lugar en Irlanda el primer partido de polo fuera de India (Laffaye, 2012) y una carta enviada en el año 1870 por un argentino que firmó la misma refiriéndose a sí mismo como “un gaucho” al editor de la revista *The Field* en la ciudad de Londres representa la primer información formal acerca del surgimiento del polo en Argentina (Laffaye, Polo in Argentina: A History, 2014). El primer club de polo llamado Buenos Aires Polo Club fue fundado en el año 1882 en la localidad de Caballito (Laffaye, Polo in Argentina: A History, 2014).

Actualmente son los países de Argentina, Estados Unidos y Gran Bretaña quienes presentan el mayor desarrollo del deporte y en donde pueden ser encontrados la mayor cantidad de clubes oficiales del mundo. En cuanto a las entidades formales que organizan y guían el crecimiento del deporte del polo a nivel mundial se encuentran las que se detallan a continuación:

### **Federación Internacional de Polo (FIP)** (FIP, About Us, 2020)

- Sede oficial en la ciudad de Montevideo, Uruguay
- Presidente actual de origen argentino
- Vicepresidentes (3) de origen estadounidense, argentino e inglés
- Responsables por la organización del Campeonato Mundial de Polo celebrado cada tres años; el Campeonato Europeo de Polo celebrado cada dos años; el Campeonato Femenino Europeo de Polo celebrado cada dos años (FIP, FIP Tournaments, 2020)

### **Asociación Argentina de Polo (AAP)** (Polo A. A., Asociación Argentina de Polo, 2020)

- Sede oficial en la ciudad de Buenos Aires, Argentina

- Responsables por la organización de los torneos oficiales

#### **Asociación Americana de Polo (USPA) (USPA, 2020)**

- Sede oficial en la ciudad de Lake Worth, Florida, Estados Unidos
- Responsables por la organización de los torneos oficiales

#### **Asociación de Polo Hurlingham (HPA) (HPA, 2020)**

- Sede oficial en la ciudad de Faringdon, Reino Unido
- Responsables por la organización de los torneos oficiales en el Reino Unido

Argentina es, a la fecha, el país con la mayor cantidad de jugadores oficialmente registrados según información brindada de manera personal por la Federación Internacional de Polo al ser contactados en el mes de febrero del año 2020. La cifra de Argentina asciende a los 6.200 jugadores seguida por los Estados Unidos e Inglaterra con 5.000 jugadores y 2.588 jugadores respectivamente.

Como se mencionó anteriormente en el resumen ejecutivo los jugadores argentinos de alto hándicap, los cuales representan el 10% del total de jugadores registrados a nivel mundial, residen el mayor tiempo del año y en su gran mayoría en Argentina. El desarrollo de productos de calidad – especialmente debido al cuero y los tacos - y visibilidad que estos han dado al país ha hecho que el mismo se convierta en punto de referencia indiscutible en el escenario mundial del deporte.

A pesar de que existe vasta información acerca de cantidad de jugadores y clubes y que la Asociación Argentina de Polo brinda información clara y contrastable con la Federación Internacional de Polo el mercado en relación a insumos para el jugador y para el caballo, así también como para la cría de los mismos se desarrolla en un terreno de gran informalidad por lo cual resulta dificultoso en virtud del trabajo final presentar datos de crecimiento de la industria formales en materias de consumo.

La informalidad descrita tampoco permite el desarrollo de mercados virtuales para compra de artículos ni la presencia de estrategias concretas de mercadeo y promoción por fuera de aquellas marcas que únicamente presentan productos de estilo de vida e indumentaria como es La Martina.

La marca TATO'S se ha establecido en los Estados Unidos como uno de los grandes proveedores de tacos e insumos de polo y su fundador, Santiago "Tato" Alvarez es reconocido como uno de los mejores taqueros del mundo (Channel, 2019). A excepción de los tacos de polo, los cuales se producen en Palm Beach en el taller

principal de la casa matriz, el resto de los productos que desde el año 2001 se comercializan allí se importan desde la Argentina. Actualmente TATO´S ofrece en su canal presencial y virtual todo lo que un jugador pueda necesitar para desarrollar la práctica del deporte y también todo insumo relacionado al cuidado y equipamiento del caballo. Con el taco de polo como producto reconocido de calidad y sumando al porfolio en el año 2020 un casco de elaboración propia con certificación requerida por las asociaciones internacionales en materias de seguridad, TATO´S encuentra en Argentina una oportunidad de mercado para iniciar la globalización de su marca. Por medio de una fuerza de ventas con foco en los principales clubes de la provincia de Buenos Aires y mantenimiento de clientes clave acompañado de planes de mercadeo y promoción claros la marca lograría diferenciarse del común de los proveedores hoy activos en el país. Joaquín Rosales, jugador de polo argentino y quien desarrolla actualmente su práctica para un equipo en Bangkok, al ser entrevistado en el marco de este trabajo manifiesta que *“ninguna marca argentina ha invertido en exposición, ninguna logró dar ese salto. Ninguna tiene una buena plataforma digital, los pedidos son por teléfono. Se traslada la informalidad del deporte al consumo de productos”*. El desembarco de TATO´S en Argentina presenta un modelo de negocios sólido y un estudio de mercado realizado que estima una demanda prometedora la cual permitiría asentar bases para, con los años, lograr reproducir el modelo que tan bien ha funcionado en los Estados Unidos y que ha dado exposición mundial a la marca entre los jugadores que hoy recorren el mundo de la mano de este deporte.



## Evaluación de la oportunidad de negocio

Al momento de evaluar la oportunidad de negocio y con la intención de comprender de mejor manera el comportamiento y experiencia de compra del jugador de polo argentino se realiza una encuesta de la cual se obtienen a lo largo del mes de marzo y abril de 2020 treinta y cinco (35) respuestas. Las mismas permiten dar lugar a varios hallazgos, considerándose los más importantes:

- La validación de la hipótesis acerca de la *importancia del taco de polo como pieza fundamental en el desarrollo de la práctica.*
- Identificación de los insumos más consumidos y valorados por el jugador.
- Conocimiento acerca de las regulaciones vigentes en materia de seguridad de los cascos de polo.
- Principales canales de compra del jugador de polo en relación con equipamiento.
- Conocimiento y valoración de marca TATO'S.
- Identificación de arquetipos de cliente y segmentación propuesta.

A lo largo del trabajo se irán presentando los resultados y consideraciones realizadas a partir de estos.

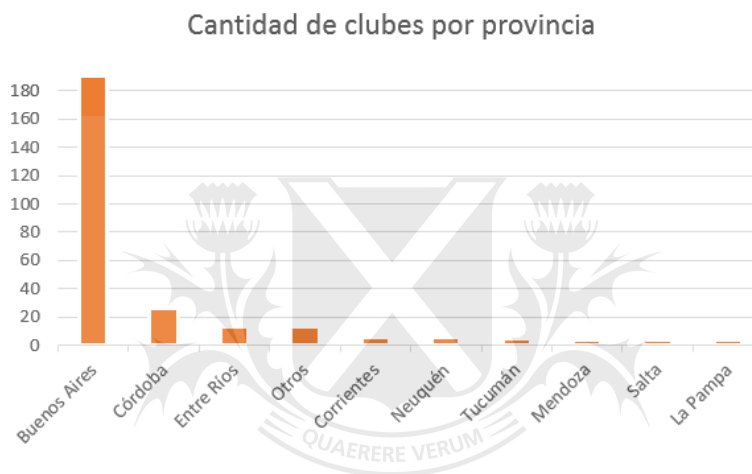
### **Demanda**

Argentina, Estados Unidos y Gran Bretaña contienen, en conjunto, al 58.6% del total de jugadores y al 55.3% del total de clubes a nivel mundial (News, 2016).

A diciembre del año 2019 Argentina contaba con 6.200 jugadores registrados en la Federación Internacional de Polo y con 272 clubes registrados en la Asociación Argentina de Polo al mes de febrero del año 2020. Con un total de 191 clubes registrados en lo que comprende a la Provincia de Buenos Aires la misma representa la locación más relevante y por ende el sitio por excelencia en donde se encuentra a los principales proveedores de insumos para el deporte. Córdoba y Entre Ríos se

ubican luego de Buenos Aires con 26 y 13 clubes respectivamente y las provincias de Corrientes y Neuquén comprenden al total de las seis principales con 6 clubes registrados en ambos casos.

A fines del desarrollo del modelo de negocios presentado en este trabajo final se realiza una representación conservadora de lo que sería un mercado objetivo potencial para el año 1 de 308 jugadores de polo y cuyo racional se presenta más adelante.



Provincias con mayor cantidad de clubes – en la categoría *otros* se incluyen provincias con 1 club cada una

## Mercado

A pesar de las similitudes que se han presentado anteriormente en materias de tamaño de mercado y demanda en relación con el deporte del polo entre Estados Unidos y Argentina, esto difiere al momento de analizar el mercado actual en materias de oferta de producto. A diferencia de lo que sucede en el país del norte en donde marcas como TATO'S o POLO GEAR abastecen al jugador con un gran porcentaje de los insumos necesarios, en Argentina el mercado se encuentra, principalmente, dividido entre productores que se dedican a la fabricación y comercialización – en gran medida excluyente - de:

- Tacos de polo
- Artículos/Insumos de cuero para el jugador
- Artículos/Insumos de cuero para el caballo

- Cascos
- Indumentaria

Como se presenta más adelante, el mercado se encuentra segmentado entre:

- Marcas internacionales con representante de ventas local y sin punto de venta presencial
- Marcas locales sin punto de venta presencial formal ni E-Commerce
- Marcas locales con punto de venta presencial sin E-Commerce
- Marcas de indumentaria con E-Commerce

## Rentabilidad

Se proyecta un EBIT para los próximos cinco años con resultado en miles de pesos argentinos en moneda constante de abril 2020:

- **2021:** 3.135
- **2022:** 3.995
- **2023:** 2.637
- **2024:** 3.907
- **2025:** 5.771

En cuanto al VAN se calcula una tasa de corte del 29.6% (Pablo Fernandez, 2020) y arroja un resultado de ARS 10.111K y una TIR de 668%.

Los productos que la marca ofrecerá en Argentina han sido seleccionados en base a entrevistas y encuestas realizadas las cuales se presentarán en puntos subsiguientes. En base a los kits identificados y propuestos para comercializar y según la diversificación presentada entre el representante comercial de cuentas claves (KAM)<sup>1</sup>, el representante comercial y el alcance por medio de la plataforma de E-Commerce se estiman los porcentajes de crecimiento que se presentan a continuación:

---

<sup>1</sup> KAM sigla que hace referencia a *Key Account Manager*

<b>Crecimiento Esperado</b>				
<b>Acción</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>KAM</b>	10%	15%	15%	15%
<b>Comercial</b>	10%	15%	15%	15%
<b>Digital</b>	10%	10%	10%	10%

Crecimiento estimado por acción desarrollada

<b>Market Share - Jugadores x KIT</b>					
<b>KIT</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Tacos</b>	224	245	277	313	354
<b>Seguridad</b>	224	245	277	313	354
<b>Jugador</b>	160	175	196	219	246

Market share proyectado en cantidad de jugadores sobre venta de kit y taco

En cuanto al tipo de cambio se considera para la realización del trabajo final de graduación un valor de ARS 70 al mes de mayo de 2020 y se presenta el resto del análisis en pesos argentinos considerando este mismo valor excluyendo factor inflación.

Universidad de  
San Andrés

## Cliente y mercado objetivo

### Segmentación del mercado

Las principales variables consideradas a la hora de realizar la segmentación del mercado son (KOTLER & KELLER, 2012):

- **Segmentación geográfica:** clubes de polo destacados por la AAP y aquellos con la mayor cantidad de jugadores en lo que respecta a Buenos Aires como provincia.
- **Segmentación demográfica:**
  - Ingresos: personas que practican el polo de clase media y clase alta.

La segmentación realizada a fines de obtener claridad acerca del mercado objetivo que se analiza comienza por comprender la cantidad de jugadores registrados en el territorio argentino que al mes de diciembre de 2019 y según información brindada por la Federación Internacional de Polo al ser consultada era de 6.200 personas.

En cuanto a cantidad de clubes registrados al mes de junio de 2020 y según información brindada por la Asociación Argentina de Polo este número es de 272.

El desembarco de TATO'S en Argentina se focaliza, en los primeros cinco años y a lo que refiere a este trabajo final, en dos tipos de clubes según los criterios:

- Destacados por la Asociación Argentina de Polo por cantidad de torneos ganados y hándicap total por jugadores (Polo A. A., 2020)
- Por mayor cantidad de jugadores activos registrados

En las figuras que se presentan a continuación se encuentran los nombres y cantidad de jugadores de lo mencionado anteriormente:

<b>Destacados I (11) - handicap</b>	
<b>Club</b>	<b>Cant. Socios</b>
LA CAÑADA	149
LA DOLFINA	100
LA AGUADA	56
ELLERSTINA	27
LAS MONJITAS	25
LA IRENITA	23
LA ALEGRIA LOBOS POLO CLUB	19
CRIA YATAY	9
LA ENSENADA POLO CLUB	6
LA ALBERTINA	2
LA NATIVIDAD	16
<b>TOTAL</b>	<b>432</b>

<b>Resto Bs.As. Destacados II (12) - Q socios</b>	
<b>Club</b>	<b>Cant. Socios</b>
SAN JORGE	410
CORONEL SUAREZ	251
TRENQUE LAUQUEN	210
LA ENRIQUETA	209
JOCKEY CLUB	165
CALLVU LEOVU	148
HURLINGHAM	142
EL TREBOL	131
MAR DEL PLATA	127
MARTINDALE	114
FORTIN MULITAS	103
TORTUGAS	97
<b>TOTAL</b>	<b>2.107</b>

Los clubes destacados en la figura 2 representan un total de 432 jugadores mientras que los destacados en la figura 3 representan un total de 2017 lo que en su conjunto abarca un total de 2539 jugadores en el segmento que TATO'S presenta el foco en los primeros años. Con el objetivo de presentar un escenario conservador y un crecimiento esperado adecuado y alineado a esta premisa, se realiza sobre esta segmentación un nuevo escenario acorde a las acciones que se desarrollarán con

foco en cada uno de los tipos de clubes descriptos anteriormente y se considera también el universo que será alcanzado por medio de la plataforma E-Commerce por sobre el total de estos jugadores. Siendo que se han diferenciado kits de productos, los cuales se detallan en la página 26, se presentan diversos porcentajes de alcance según esta premisa en cada uno de los casos que muestra el siguiente cuadro:

Crecimiento Esperado					
Acción	Q Clientes	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
KAM	432	10%	15%	15%	15%
Universo 10%	43	47	54	62	71
Universo 5%	21	23	26	29	33
Comercial	2107	10%	15%	15%	15%
Universo 5%	105	115	132	151	173
Universo 3%	63	69	79	90	103
Digital	2539	10%	10%	10%	10%
Universo 3%	76	83	91	100	110

## Mapa de empatía



A la hora de trabajar sobre el cliente y mercado objetivo se desarrolla primeramente un mapa de empatía el cual es puesto a prueba posteriormente por medio de una encuesta realizada a treinta y cinco jugadores de polo argentinos seguido de entrevistas a representantes de cada uno de los arquetipos de clientes a los que dan lugar los resultados.

### **¿Con quién empatizamos?**

Empatizamos con personas de clase media y clase alta que practican el deporte del polo en Argentina, que son los responsables de adquirir su propio equipamiento y que valoran la calidad de los productos. Jugadores que residen, principalmente, en la Provincia de Buenos Aires.

### **¿Qué piensan y sienten?**

- Que el deporte no es un deporte que se practica de manera solitaria, sino que se vive y se comparte con el resto de los miembros de la familia y amigos que lo practican y lo incorporan como un estilo de vida.
- Que la informalidad general que prima en los negocios alrededor del deporte del polo genera que las marcas argentinas no intenten estar presentes en canales formales de venta y que la experiencia de compra resulte compleja para aquellos que no pueden realizarlo de manera presencial.
- Que la Argentina cuenta con toda la capacidad productiva para hacer insumos de polo de calidad y que los mismos son reconocidos en el resto del mundo, especialmente por el tipo de cuero y los tacos.

### **¿Qué hablan y hacen?**

- Confían en su la persona que realiza sus tacos de polo (taquero) y les gusta involucrarse en el proceso del armado de este, seleccionando su propia caña y cigarro.
- Trasladan a su estilo de vestimenta y de vida el deporte y la indumentaria utilizada para practicarlo.

### **¿Qué ven?**

- Que la informalidad del deporte del polo se traslada a la producción de insumos.
- Que polistas de hándicap medio (5 a 7 goles) o bajo no adquieren los mismos productos que los de alto hándicap debido a que los productores no los disponen para todos por igual.



- Que ciertas marcas extranjeras presentan buena calidad de productos sin presencia local.

#### **¿Qué escuchan?**

- “Los tacos de polo argentinos son los mejores que hay en el mercado”
- “El mercado de insumos de polo presenta falta de personalización”

#### **¿Cuáles son sus dolores?**

- Dificultad para realizar compras en Argentina de manera virtual.
- Marcas argentinas que no permiten realizar compras por medio del E-Commerce y complejizan la experiencia de compra de argentinos residiendo y practicando el deporte en el exterior.
- Informalidad del negocio del polo.
- Diferencias en el trato a jugadores y disponibilidad de productos según su hándicap.

#### **¿Cuáles son sus necesidades?**

- E-Commerce y consolidación de compras de insumos en pocos proveedores.
- Agilidad en tiempos de envíos de insumos a jugadores que se encuentran fuera de Argentina y en el interior del país.
- Atención personalizada e indiscriminada sin tener en cuenta el hándicap del cliente.
- Conocimiento y personalización de cada cliente en el trato por parte de proveedor.

### **Estimación de la demanda**

En base a la segmentación presentada anteriormente y tomando como referencia el primer cuadro que se presenta nuevamente es que se realiza, con el objetivo de estimar demanda por jugador, una selección y diferenciación de kits en cuanto a productos y sobre esto se estima cantidad de unidades adquiridas por cada uno en el lapso de un año calendario lo que se muestra en el segundo cuadro a continuación. Esta última estimación se realiza según datos brindados por la casa matriz.

Crecimiento Esperado					
Acción	Q Clientes	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>KAM</b>	<b>432</b>	10%	15%	15%	15%
Universo 10%	43	47	54	62	71
Universo 5%	21	23	26	29	33
<b>Comercial</b>	<b>2107</b>	10%	15%	15%	15%
Universo 5%	105	115	132	151	173
Universo 3%	63	69	79	90	103
<b>Digital</b>	<b>2539</b>	10%	10%	10%	10%
Universo 3%	76	83	91	100	110

KIT Inicial Seguridad - Un. x Año						
Producto	Un. x año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Casco	0,5	112	123	139	157	177
Codera	0,5	112	123	139	157	177
Rodillera	0,5	112	123	139	157	177

KIT Jugador Inicial - Un. x Año						
Producto	Un. x año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Guante	3	480	525	588	657	738
Bota	0,33	53	58	65	72	81
Fusta	3	480	525	588	657	738

Tacos - Un. x Año						
Producto	Un. x año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Taco	8	1.792	1.960	2.216	2.504	2.832

Se estiman diversos escenarios de participación de mercado según las acciones llevadas adelante y relacionadas a cada tipo de kit y consumo de tacos. A pesar de que las mismas se explicarán con mayor detalle a lo largo del trabajo se presentan a continuación:

- Para los 432 jugadores que componen a los clubes destacados por la AAP y a los cuales se atenderá por medio de la figura del KAM se estima un share de mercado de 10% para el caso de los kits inicial seguridad, de un 5% para el caso de los kits iniciales y un 10% para el caso de los tacos.
- Para los 2107 jugadores que conforman el resto de los clubes mencionados en la figura 3 se estima un share de mercado el 5% para el caso de los kits inicial seguridad, de un 3% para el caso de los kits iniciales y de un 5% para el caso de los tacos.

- Para el resto del universo segmentado cuya suma total de jugadores asciende a 2539 en la Provincia de Buenos Aires se estima un share de mercado del 3% y lo mismo para el caso de los tacos.

Para el año 5 se estima alcanzar un share de mercado del 13.94% para el caso del taco de polo y kit inicial seguridad y de un 9.69% para el caso del kit inicial jugador.

El cuadro que se presenta a continuación representa la demanda estimada en miles de pesos argentinos y acorde a las distintas acciones que se desarrollarán más adelante en este trabajo.

Ventas x Acción					
Acción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>KAM (Equipos Sponsor + Presencia)</b>	\$ 4.347	\$ 4.753	\$ 5.447	\$ 6.225	\$ 7.121
<i>Tacos</i>	\$ 2.890	\$ 3.158	\$ 3.629	\$ 4.166	\$ 4.771
<i>Kit Inicial Seguridad</i>	\$ 745	\$ 814	\$ 936	\$ 1.074	\$ 1.230
<i>Kit inicial Jugador</i>	\$ 713	\$ 781	\$ 883	\$ 984	\$ 1.120
<b>Comercial Gral (Torneos Varios + Presencia)</b>	\$ 11.014	\$ 12.063	\$ 13.839	\$ 15.818	\$ 18.119
<i>Tacos</i>	\$ 7.056	\$ 7.728	\$ 8.870	\$ 10.147	\$ 11.626
<i>Kit Inicial Seguridad</i>	\$ 1.819	\$ 1.992	\$ 2.287	\$ 2.616	\$ 2.997
<i>Kit inicial Jugador</i>	\$ 2.139	\$ 2.342	\$ 2.682	\$ 3.055	\$ 3.496
<b>Digital</b>	\$ 9.004	\$ 9.833	\$ 10.781	\$ 11.847	\$ 13.032
<i>Tacos</i>	\$ 5.107	\$ 5.578	\$ 6.115	\$ 6.720	\$ 7.392
<i>Kit Inicial Seguridad</i>	\$ 1.317	\$ 1.438	\$ 1.577	\$ 1.733	\$ 1.906
<i>Kit inicial Jugador</i>	\$ 2.580	\$ 2.817	\$ 3.089	\$ 3.395	\$ 3.734
<b>TOTAL VENTAS</b>	\$ 24.365	\$ 26.649	\$ 30.067	\$ 33.890	\$ 38.272

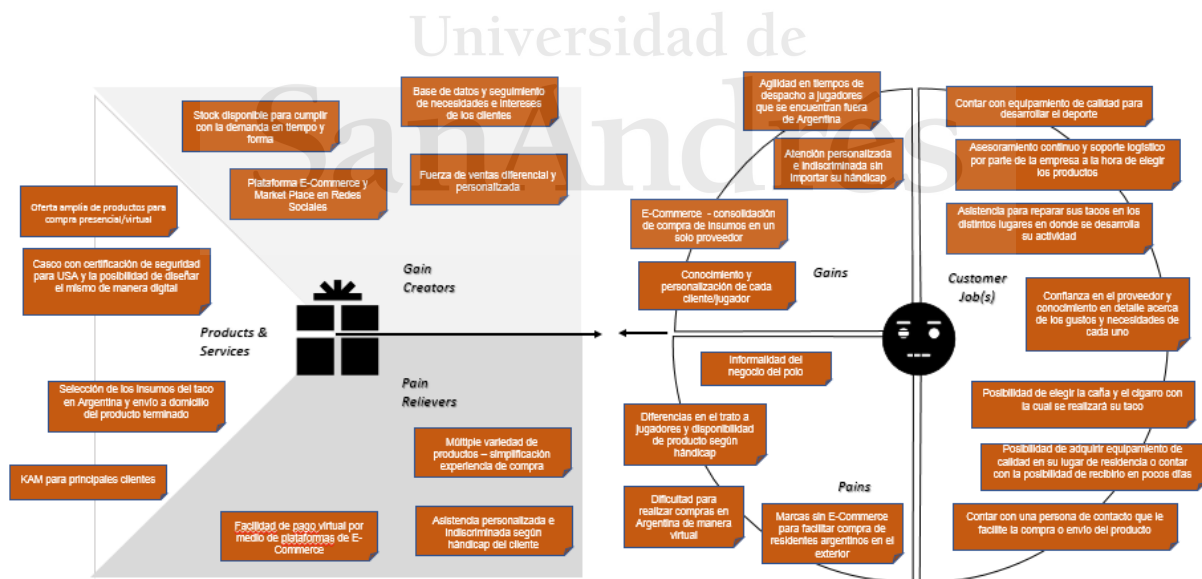
\* Valores expresados en Miles de Pesos

San Andrés

## Propuesta de valor

La propuesta de valor que presenta TATO´S Argentina es la de ofrecer variedad de equipamiento de alta calidad y prestigio internacional por medio de una relación personalizada a través de canales digitales y presenciales que satisfaga la experiencia de compra de sus clientes.

Para la construcción de esta y a lo largo de la investigación realizada para la confección del trabajo final se realizan treinta y cinco encuestas y siete entrevistas según los arquetipos que se confeccionan a partir del análisis de estas. Por medio de la información recabada, el mapa de empatía construido y presentado anteriormente y en relación con el modelo de negocios propuesto más adelante, se trabaja sobre el armado del *value proposition canvas* el cual se testea continuamente con cada uno de los colaboradores durante la etapa de investigación y el cual se presenta a continuación:



En relación con los **GAINS** y **PAINS** los mismos se construyen en base al mapa de empatía presentado anteriormente en la página 15. Se detallan a continuación el resto de los puntos desarrollados:

## **Customer job(s)**

- Contar con equipamiento de calidad para desarrollar el deporte del polo.
- Contar con asesoramiento continuo por medio de la marca al momento de realizar la compra en caso de ser necesario, ya sea de manera virtual o presencial.
- Contar con asistencia técnica para reparar los tacos de polo en las distintas locaciones en donde el jugador desarrolla su práctica.
- Tener confianza en el proveedor y que el mismo tenga conocimiento en detalle acerca de los gustos y necesidades de cada uno de sus clientes.
- Contar con la posibilidad de elegir la caña y el cigarro con la cual se realizará su taco de polo.
- Contar con la posibilidad de adquirir equipamiento de calidad en su lugar de residencia o poder recibirlo en domicilio en cortos tiempos.
- Contar con una persona de contacto con la empresa que le facilite la compra o envío del producto.

## **Products & Services**

- En caso de requerirlo, el cliente puede seleccionar sus propios insumos del taco en Argentina (cigarro y caña) y recibe el producto final en su domicilio.
- Figura de Key Account Manager para atención de principales clientes y representante comercial especializado complementando la fuerza de ventas.
- Casco de polo con certificación de seguridad para USA según normativas vigentes y la posibilidad de diseñar el mismo de manera digital.
- Amplia oferta de productos y posibilidad de adquirirlos de manera presencial y virtual.

## **Gain relievers**

- Fuerza de ventas diferencial y personalizada.
- Base de datos y seguimiento de necesidades e intereses de cada cliente.
- Plataforma de E-Commerce y Market Place en redes sociales.
- Stock disponible para cumplir con demanda estimada en tiempo y forma.

## **Pain relievers**

- Múltiple variedad de productos y posibilidad de adquirir la mayor parte de su equipamiento de juego de un solo proveedor.

- Asistencia personalizada e indiscriminada.
- Facilidad de pago virtual por medio de plataformas de E-Commerce.

## Diferenciación

En relación con sus competidores TATO´S presenta los siguientes aspectos que se consideran diferenciadores:

- **Certificaciones/Seguridad**

El casco manufacturado en Argentina y comercializado por TATO´S será a partir del mes de octubre del año 2020 uno de los únicos tres en el mundo en cumplir con las normativas de seguridad vigentes y requeridas por la Asociación Americana de Polo (USPOLO, 2020).

- **Escala**

La experiencia de los años desarrollando y creciendo en el mercado estadounidense genera que los miembros fundadores y dirigentes de la casa matriz comprendan en gran detalle el negocio del polo internacional y a su vez cuenten con experiencia en el desarrollo del mercado a gran escala.

- **E-Commerce**

El *know how* que presenta la filial estadounidense en materias de venta por E-Commerce permitirá desarrollar de manera más ágil las estrategias puestas en marcha en el canal.

- **Estrategia**

El desembarco de TATO´S en Argentina presenta claras estrategias comerciales y de mercadeo y publicidad la cual difiere de sus competidores locales los cuales hoy en día mantienen sus negocios en la informalidad y son, en su gran mayoría, mono producto.

## Ventajas competitivas

A continuación, se detallan las ventajas competitivas consideradas como predominantes:

- **Barrera de entrada**

- Tacos de polo: Son solo dos las marcas reconocidas a nivel nacional en materias de fabricación de tacos de polo y el *know how* resulta complejo de replicar por tratarse de un producto hecho a mano y de manera artesanal.
- Casco de polo: El costo de certificación y cumplimiento de las normas impuestas por la Asociación Americana de Polo representaron a la casa matriz un total aproximado de USD 40K lo cual fue analizado y ejecutado al considerarse la demanda total de cascos vendidos en los Estados Unidos y en el resto de los países. Al tratarse de una empresa que únicamente fabrique y venda para la Argentina, este costo resultaría elevado y el payback más extenso de lo estimado para marcas como TATO'S que operan en el mercado internacional.
- **Bajo costo de producción**  
Los insumos seleccionados para ser ofrecidos como principales productos en los primeros cinco años presentan un bajo costo permitiendo generar un mayor rendimiento.
- **Capacidad de negociación con proveedores**  
El adquirir productos de los mismos proveedores que la casa matriz presenta una mayor capacidad de negociación en materias de costo de mercadería y plazos de pago.

Universidad de  
San Andrés

## Modelo de negocios

Como se ha mencionado anteriormente las treinta y cinco encuestas realizadas han dado lugar a la identificación de tres arquetipos de clientes y sobre estos fueron contactados ciertos representantes de cada uno de ellos para lograr conocer en mayor profundidad algunos de los aspectos destacados en el mapa de empatía y value proposition canvas (Harvard Business School, 1991). Las entrevistas realizadas, de aproximadamente veinte minutos cada una, permitieron profundizar en temas relacionados a la apreciación de la calidad y disponibilidad del taco de polo como insumo esencial, valoración y reconocimiento de marcas y valoración de principales potenciales competidores de TATO'S en Argentina. Del análisis realizado se desprende la confección del *canvas business model* que se detalla a continuación.

## Canvas business model





## **Propuesta de valor**

Previamente descrita en la página 24.

## **Socios clave**

- Asociación Argentina de Polo con sede en la ciudad de Buenos Aires como uno de los principales socios clave y también a los *líderes de torneos locales* de los mencionados anteriormente como destacados por medio de la relación comercial que establezca el director y los representantes comerciales por medio de reuniones comerciales y participación en los eventos organizados por estos.
- Jugadores argentinos de alto hándicap que serán, junto a sus equipos, patrocinados por TATO'S en equipamiento, lo cual se detalla más adelante.
- Proveedores locales con el fin de fortalecer la alianza estratégica y contar con una mayor negociación en cuanto a condiciones de tiempo de pago, costos de mercadería y tiempos de entrega de mercadería.

## **Actividades clave**

- Inmersión del director y de los representantes comerciales a clubes de polo, asociación local y ambiente del juego en general.
- Acciones de promoción en principales eventos por medio de publicidad en sitio.
- Seguimiento y anticipación a tiempos de reparación y recambio de principales insumos por medio de recordatorios digitales y asesoramiento anticipado.
- Abastecimiento y gestión del inventario.
- Cumplimiento de entrega de pedidos.
- Mantenimiento y actualización del sitio web y perfiles de redes sociales con el fin de mantener una comunicación abierta con clientes y una mejora continua de su experiencia de compra y promoción.

## **Recursos clave**

- Asistencia de estudio contable
- Proveedores de insumos generales
- Desarrollador web
- Gestor De comunidades virtuales (*community manager*)
- Empresa de logística para entrega de productos en Argentina
- Empresa de logística para importación y exportación de los tacos de polo

### **Estructura de costes**

- Oficina – showroom
- Representante comercial
- Representante comercial de cuentas clave (*KAM*)
- Acciones de publicidad y marketing
- Personal administrativo
- Director
- Gastos generales de empleados comerciales con el fin de cubrir interacciones con clientes

### **Canales**

- Se comercializarán los productos exclusivamente por medio de venta directa y sin ningún tipo de intermediarios.
- El sitio web con E-Commerce disponible se asociará a la plataforma de TATO'S MALLETS Estados Unidos con el fin de unificar criterios de branding y administrativos y permitir también de esta manera al cliente visualizar los productos disponibles en ambos países.
- Market Place en redes sociales Facebook e Instagram.

### **Fuentes de ingresos**

Se realiza una selección sobre el total de productos que ofrece TATO'S en Estados Unidos luego de identificar aquellos que presentan mayor rotación y/o que agregan mayor valor a los clientes en virtud de calidad de estos. Otra de las variables consideradas para esta selección son las respuestas obtenidas de la encuesta realizada frente a la pregunta acerca de *¿cuáles son los insumos que valora en mayor medida para el desarrollo de su práctica?* Lo expuesto hasta el momento da lugar a tres kits llamados que permiten simplificar la estimación de demanda según el mercado objetivo descrito anteriormente:

- Kit inicial seguridad (casco, coderas, rodillera)
- Kit jugador inicial (guante, bota, fusta)

Por otro lado, la venta de tacos de polo también se considera como fuente de ingreso y se suma como producto a los dos kits que se han presentado.

## Segmentos de clientes

Se definen tres arquetipos de clientes los cuales se presentan a continuación – a fines del desarrollo de los primeros cinco años del funcionamiento de TATO´S en Argentina se considera como público objetivo y se presenta el plan para los arquetipos identificados y descriptos como número 1 y 2.

	Arquetipo 1	Arquetipo 2	Arquetipo 3
Descripción del arquetipo	<p>Realiza su práctica en <i>Argentina y Resto del Mundo</i>.  <i>Tiene conocimiento acerca de las regulaciones vigentes a nivel mundial en materias de certificación de equipamiento y protocolos de seguridad y cuenta con el equipamiento certificado.</i>  <i>Reconoce y valora la calidad de los tacos de los principales competidores locales.</i>  <i>Responsable de realizar sus propias compras.</i></p>	<p>Realiza su práctica en <i>Provincia de Buenos Aires</i>.  <i>Adquiere su propio equipamiento de manera presencial en Argentina.</i>  <i>No conoce en profundidad las regulaciones vigentes a nivel mundial en materias de certificación de equipamiento.</i>  <i>Reconoce y valora la calidad de equipamiento de los principales competidores locales.</i></p>	<p>Realiza su práctica en <i>el interior de Argentina</i>, que <i>adquiere su propio equipamiento de manera local de manera presencial y desconoce las regulaciones vigentes a nivel mundial en materias de certificación de equipamiento.</i></p>

## Relaciones con clientes

El relacionamiento con clientes presentará diferencias en materia de estrategia y abordaje de mercado acorde a los arquetipos definidos en el punto anterior. En el caso del *arquetipo número 1* se trabajará el concepto de representante comercial de cuentas clave ya que estos son los tipos de jugadores que conforman a los ya mencionados clubes destacados por cantidad de torneos ganados y hándicap y presentarán mayores exigencias debido a su tipo y nivel de juego y a su vez mayores oportunidades de negocio debido a su capacidad de compra y cantidad de unidades adquiridas en el año. El abastecimiento a jugadores de alto hándicap que se encuentran dentro de este segmento será, en algunos casos, por medio de los encargados del cuidado de los caballos (petiseros) en los distintos clubes y serán ellos con quienes debemos mantener la comunicación y promoción activa.

En el caso del *arquetipo número 2* se trabajará por medio de un representante comercial y presencia de la marca en torneos con el fin de generar confianza con la marca y el equipo emprendedor así también con los insumos que, hasta el día de hoy, resultan desconocidos por su gran mayoría en este segmento. El *arquetipo número 3*

ha sido identificado como un potencial cliente, pero no considerado a fines de este trabajo final debido a la segmentación geográfica y demográfica que se ha presentado anteriormente.

Más adelante se presentan las acciones de publicidad y mercadeo descriptas para cada arquetipo de cliente descrito en este punto.

Ventas x Acción					
Acción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>KAM (Equipos Sponsor + Presencia)</b>	\$ 4.347	\$ 4.753	\$ 5.447	\$ 6.225	\$ 7.121
<i>Tacos</i>	\$ 2.890	\$ 3.158	\$ 3.629	\$ 4.166	\$ 4.771
<i>Kit Inicial Seguridad</i>	\$ 745	\$ 814	\$ 936	\$ 1.074	\$ 1.230
<i>Kit inicial Jugador</i>	\$ 713	\$ 781	\$ 883	\$ 984	\$ 1.120
<b>Comercial Gral (Torneos Varios + Presencia)</b>	\$ 11.014	\$ 12.063	\$ 13.839	\$ 15.818	\$ 18.119
<i>Tacos</i>	\$ 7.056	\$ 7.728	\$ 8.870	\$ 10.147	\$ 11.626
<i>Kit Inicial Seguridad</i>	\$ 1.819	\$ 1.992	\$ 2.287	\$ 2.616	\$ 2.997
<i>Kit inicial Jugador</i>	\$ 2.139	\$ 2.342	\$ 2.682	\$ 3.055	\$ 3.496
<b>Digital</b>	\$ 9.004	\$ 9.833	\$ 10.781	\$ 11.847	\$ 13.032
<i>Tacos</i>	\$ 5.107	\$ 5.578	\$ 6.115	\$ 6.720	\$ 7.392
<i>Kit Inicial Seguridad</i>	\$ 1.317	\$ 1.438	\$ 1.577	\$ 1.733	\$ 1.906
<i>Kit inicial Jugador</i>	\$ 2.580	\$ 2.817	\$ 3.089	\$ 3.395	\$ 3.734
<b>TOTAL VENTAS</b>	\$ 24.365	\$ 26.649	\$ 30.067	\$ 33.890	\$ 38.272

\* Valores expresados en Miles de Pesos

## Competencia

### Industria

La industria del polo comprende la cría de caballos, los clubes, los torneos con renombre mundial y la producción de insumos para el juego. Se estima que la industria genera 30.000 empleos directos y otros 100.000 empleos indirectos considerando la cría de caballos de polo, clubes de polo y toda actividad asociada al deporte (Cronista, 2018).

A pesar de no contar con información formal acerca de la industria se ha realizado una revisión detallada de los principales competidores en materias de insumo para el jugador tanto en el mercado estadounidense, el mercado inglés y el mercado argentino y un detalle de los productos que ofrece cada uno de ellos. En el cuadro que se presenta en la siguiente sección se refleja que en la Argentina no existe aún una marca que ofrezca gran variedad de productos con la integración de los tacos de polo como ofrecería TATO'S en Argentina. También se presenta diferencia entre marcas presentes con punto de venta en cada uno de los países ya mencionados y opciones de compra por E-Commerce.

### Competencia

Como muestra el cuadro, las marcas que operan en Argentina no suman a su porfolio la variedad de productos que ofrece el modelo de negocios de TATO'S Estados Unidos y sobre el cual se ha realizado la selección de insumos a comercializar en el modelo presentado para Argentina. El caso de CASABLANCA es el que mayormente se asemeja a la propuesta brindada por TATO'S pero no comercializa tacos de polo y su producto destacado es el casco al ser uno de los únicos dos que cuentan, actualmente, con certificación de seguridad según exigencias de la USPA. Las marcas que sí comercializan tacos de polo no cuentan con posibilidad de generar ventas por medio de canales digitales como lo son 30 YARDAS, J&M y ZAPPALA.

En la figura 1 se presenta un análisis de la competencia con relación a lo que hoy se comercializa en Estados Unidos y en la figura 2 lo que estará disponible para comercializarse de manera presencial en Argentina. Se presentan ambos modelos ya que al tratarse de la misma marca el cliente podrá eventualmente solicitar los productos que, aún no comercializados activamente en Argentina, se puedan facilitar por tratarse de producción nacional.

Punto de venta presencial	EE.UU.	EE.UU.	EE.UU.	EE.UU. Argentina Inglaterra	Argentina Inglaterra	EE.UU. Inglaterra	Argentina	Argentina	Argentina	Argentina
E-Commerce	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No
	TATO'S Mallets	POLO GEAR	TACKERIA	CASABLANCA	ONA	ARMIS	CAVALIER	30 YARDAS	J&M	ZAPPALA
Taco	X	X						X	X	X
Cinturones	X	X	X	X	X					
Bolso	X	X	X	X	X					X
Monturas	X	X	X	X	X					X
Bocha	X	X	X	X	X			X		X
Casco	X	X	X	X	X	X	X			X
Con certificación	Próximamente			X		X				
Botas	X	X	X	X	X			X		X
Rodilleras	X	X	X	X	X					
Guantes	X	X	X	X	X					
Coderas	X	X	X	X	X					
Fusta	X	X	X	X	X					

Figura 1

Punto de venta presencial	EE.UU.	EE.UU.	EE.UU.	EE.UU. Argentina Inglaterra	Argentina Inglaterra	EE.UU. Inglaterra	Argentina	Argentina	Argentina	Argentina
E-Commerce	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No
	TATO'S Mallets	POLO GEAR	TACKERIA	CASABLANCA	ONA	ARMIS	CAVALIER	30 YARDAS	J&M	ZAPPALA
Taco	X	X						X	X	X
Casco	X	X	X	X	X	X	X			X
Con certificación	Próximamente			X		X				
Botas	X	X	X	X	X			X		X
Rodilleras	X	X	X	X	X					
Guantes	X	X	X	X	X					
Coderas	X	X	X	X	X					
Fusta	X	X	X	X	X					

Figura 2

Dentro de las respuestas recabadas por medio de la encuesta las marcas que se mencionan en mayor medida en relación con el reconocimiento y valoración de estas se destacan:

- CASABLANCA en materias de seguridad de los cascos
- ZAPPALA por los tacos de polo

En relación con los tacos de polo ZAPPALA se identifica como el mayor competidor siendo que es reconocido a nivel mundial como uno de los mejores taqueros argentinos (Sánchez, 2015) y al ser entrevistados y consultados acerca de las marcas que hoy se encuentran en Argentina ciertos polistas manifiestan que:

- “ZAPPALA, el producto es superior, revisan taco por taco – se le pone mucho trabajo atrás del producto” (Rosales, 2020)
- “Si vos vas a Zappala y no tenés 10 goles, lo que te ofrece no es bueno” (Viganó, 2020)

En cuanto al reconocimiento de marca aquellos entrevistados identificados como arquetipo 1 y 2 de clientes han manifestado conocer a la marca TATO´S pero no han tenido interacción con sus productos debido a que no tienen presencia en Argentina ni han realizado nunca promoción de sus productos por fuera del mercado americano. Los clientes que adquieren productos de TATO´S Estados Unidos han tenido interacción presencial con la misma en Wellington y mantienen luego su relación por medio del canal digital, recibiendo sus productos en los distintos puntos del mundo. La propuesta de TATO´S presenta un trato diferencial hacia el cliente ya sea por medio del rol del representante de cuentas clave como del representante comercial para el resto de los clientes, en donde los productos se ofrezcan de manera indiscriminada y no perciba el cliente una diferencia en cuanto al trato. En cuanto al casco de polo, se infiere de las encuestas y entrevistas realizadas que no solo hay conocimiento en el jugador argentino acerca de la seguridad de las reglas vigentes en materias de seguridad, sino que también valoran esto a la hora de elegir el insumo por lo cual CASABLANCA se presenta como el principal competidor en este producto al contar con venta por medio de canal físico y presencial y también digital.

## **Análisis PESTEL**

### **Factores políticos**

La presencia de un gobierno peronista – kirchnerista actualmente en la Argentina y por los próximos tres y años y medio trae aparejados antiguos fantasmas con relación a la importación de productos lo que presentaría una amenaza para TATO´S en cuanto a la disponibilidad o costos de mercadería relacionados a los tacos de polo como

producto final y también para las marcas competidoras como ONA y ZAPPALA en materia prima y productos terminados. Este riesgo se presenta compartido para la industria en su totalidad en relación a los tacos de polo ya que son los únicos productos que contienen materia prima importada y, en el caso de TATO´S, la importación desde los Estados Unidos para Argentina del producto terminado. En cuanto al resto de los productos TATO´S presentaría una ventaja frente a ONA y ARMIS ya que ambos son fabricados en el extranjero y una regulación como la anteriormente mencionada atentaría contra los costos de importación.

### **Factores económicos**

La devaluación del peso argentino favorece a TATO´S en cuanto a que sus costos de producción son en pesos argentinos a excepción de la adquisición de la materia prima de la caña del taco cuya logística se encuentra inmersa dentro de TATO´S Estados Unidos y se exporta desde allí a la Argentina. Considerando que los productos comercializados en Estados Unidos por TATO´S son en gran medida importados desde Argentina la competitividad sigue siendo mayor y esto presenta una ventaja competitiva frente a competidores locales cuya única opción de financiación en caso de ser necesaria está ligada al mercado local.

### **Factores sociales**

Se identifica a los siguientes factores sociales como variables principales:

- La persistencia del deporte como un aspecto significativo en la vida social e interacción (Merlini, 2004)
- Conocimiento y mayor conciencia acerca de la seguridad en el deporte
- 76% de crecimiento del consumo por medio de plataformas virtuales en el año 2019 (CACE, 2020)

### **Factores tecnológicos**

Se identifica a los siguientes factores tecnológicos como variables principales:

- 90% de los consumidores argentinos han tenido acceso a compras virtuales (CACE, Estadísticas, 2020)
- El crecimiento del comercio electrónico presenta mayores exigencias hacia las empresas en cuanto a facilidad de pago y transparencia
- Herramientas digitales para el mantenimiento de una base de datos actualizada



- 37% de los consumidores que adquieren productos por medio de E-Commerce guían su experiencia de compra por medio de información acerca de la marca y un 60% por medio de información detallada del producto (CACE, Los argentinos y el e-Commerce, 2020)

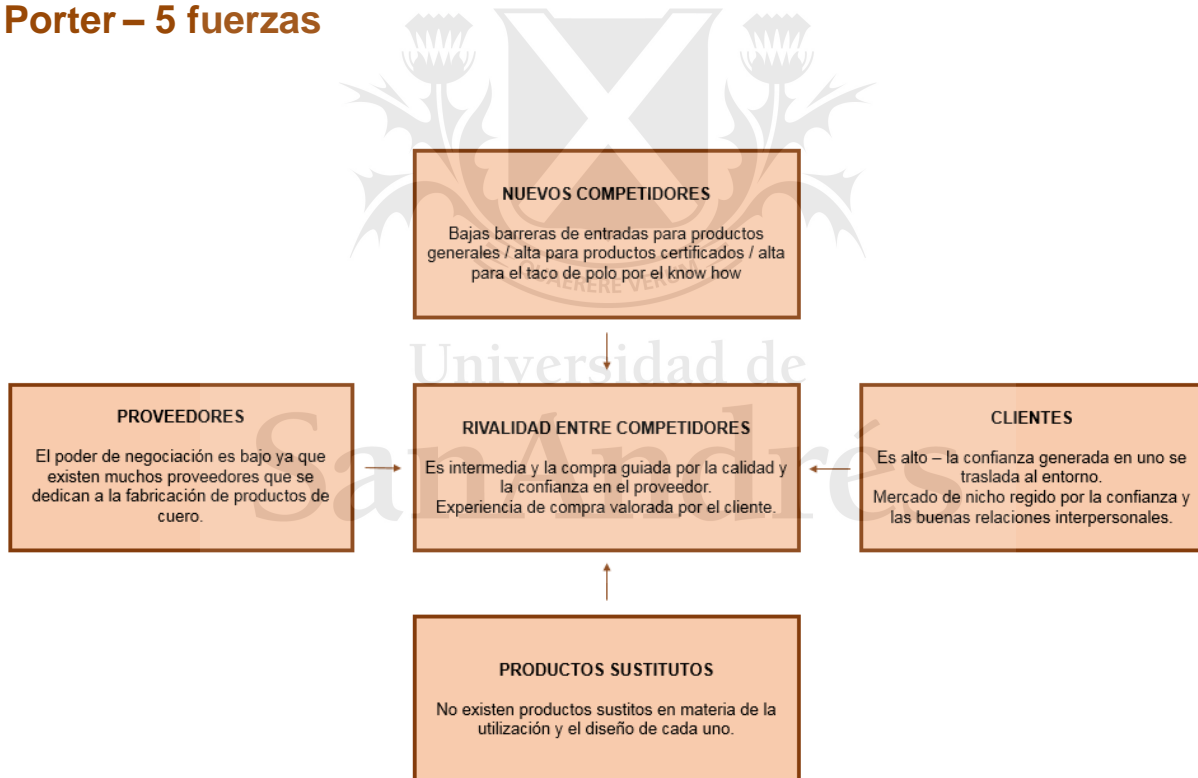
### Factores ecológicos

Conciencia social acerca de la utilización del cuero como consumo y eventuales normativas que puedan afectar o regular este aspecto.

### Factores legales

Registro de la marca ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial como parte del Ministerio de Desarrollo Productivo ya que no se encuentra inscripta al momento.

## Porter – 5 fuerzas



### Rivalidad entre competidores

No son muchos los competidores que ofrecen una solución integral al jugador de polo y ninguno ofrece todos los productos que presenta la propuesta de TATO'S en Argentina. La calidad de los productos es valorada por el cliente y se considera la

buena atención y asistencia al igual que la confianza generada con la marca como variables principales a la hora de elegir un producto.

#### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación es bajo ya que en el rubro de la talabartería se encuentran muchos proveedores y a la vez se estima que el mismo proveedor sea el que mantenga la producción para ambos países por lo cual el volumen resultará atractivo y mantendrá el mayor poder de negociación del lado de TATO´S.

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Se presentan altas barreras de entrada en cuanto a cascos con certificación debido al costo que esto conlleva al igual que para los tacos debido al know how. También se considera a la estrategia y cuerpo de ventas como una barrera de entrada alta.

#### **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es alto ya que la confianza y confiabilidad en el producto y en la marca se traslada, al tratarse de un mercado de nicho, al resto de sus colegas.

#### **Amenaza de posibles productos sustitutos**

Para los artículos que TATO´S presenta en su modelo de negocios para Argentina no existen productos sustitutos.

## Go to Market Plan

### Estrategia de entrada al mercado argentino

#### Producto

TATO´S presenta para los primeros cinco años de presencia en el mercado argentino una selección de productos en base a aquellos que se relacionan mayormente a la seguridad a la hora de practicar el deporte, aquellos que se relacionan a lo necesario para practicar el deporte y los tacos de polo.

KIT Inicial Seguridad
Producto
Casco
Codera
Rodillera

KIT Jugador Inicial
Producto
Guante
Bota
Fusta

Taco
------

Como describe la imagen que se presenta a continuación y a excepción de los artículos relacionados al caballo se ofrecen todos los productos necesarios para ejercer la práctica.



## Precio

Los precios de venta que se presentan en el siguiente cuadro se definen en términos de posicionamiento competitivo de acuerdo con la investigación de precios de mercado local realizada a excepción de los productos que se consideran diferenciales como el taco y el casco con la certificación que tendrá vigente.

Productos			
	Costo	Venta	Margen
Taco	\$ 2.800	\$ 8.400	
Nacionalización año 1 y 2	\$ 490		155%
Nacionalización año 3 a 5	\$ 245		176%
Guante	\$ 1.983	\$ 5.950	200%
Casco	\$ 5.460	\$ 14.000	156%
Codera	\$ 4.550	\$ 13.650	200%
Bota	\$ 22.050	\$ 31.500	43%
Rodillera	\$ 4.270	\$ 7.000	64%
Fusta	\$ 700	\$ 1.900	171%

## Promoción

La promoción estará diferenciada según los segmentos identificados y presentados anteriormente en relación con tipos de clubes que atenderá el representante comercial de cuentas clave y el representante comercial del resto de los clubes.

Para el caso del representante comercial de cuentas claves la estrategia de mercadeo y promoción por fuera de las visitas y reuniones comerciales a los distintos clubes y

jugadores será la de patrocinio de un equipo completo de alto hándicap en el año 1 y 2 y 2 equipos completos a partir del año 3 acompañando el crecimiento estimado de ventas y de desarrollo de mercado. Estos equipos serán aquellos que presenten el mayor rendimiento y cuenten con mayores ventajas a la hora de presentarse en la temporada de eventos más importantes de Argentina los cuales transcurren entre los meses de septiembre y diciembre. La *Triple Corona* se encuentra conformada por los siguientes torneos:

- Abierto del Tortugas Club
- Abierto del Hurlingham Club
- Abierto de Palermo

La inversión que requiere esta acción por equipo es de ARS 624K y se considera dentro del equipamiento a los insumos que se presentan en el cuadro a continuación:

Producto	Costo	Q x Jug.	\$ x Jug.	Stk Segur.	\$ Stk Segur.
Casco	\$ 5.460	1	\$ 27.300	1	\$ 5.460
Codera	\$ 4.550	1	\$ 22.750	1	\$ 4.550
Rodillera	\$ 4.270	1	\$ 21.350	1	\$ 4.270
Guante	\$ 1.983	3	\$ 29.750	3	\$ 5.950
Bota	\$ 22.050	1	\$110.250	1	\$ 22.050
Fusta	\$ 700	6	\$ 21.000	6	\$ 4.200
Taco	\$ 3.290	20	\$329.000	5	\$ 16.450
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 561.400</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 62.930</b>
<b>Total x Equipo</b>			<b>\$ 624.330</b>		

La inversión total que requiere esta acción de promoción se detalla en el siguiente cuadro:

MKT y Publicidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Acción Sponsor Equipo</b>	<b>\$ 624.330</b>	<b>\$ 624.330</b>	<b>\$ 1.248.660</b>	<b>\$ 1.248.660</b>	<b>\$ 1.248.660</b>
<i>I Equipo</i>	\$ 624.330	\$ 624.330	\$ 624.330	\$ 624.330	\$ 624.330
<i>II Equipo</i>	\$ -	\$ -	\$ 624.330	\$ 624.330	\$ 624.330

En cuanto a la acción de promoción que llevará adelante el representante comercial para los hándicaps intermedios estará asociada a la presencia de la marca en los torneos más relevantes en virtud de hándicap que se detallan a continuación:

Listado Torneos Año	Handicap	Fecha
Mitre	15 a 20	Marzo
Copa de la Mujer	11 y 18	Marzo
Troneo Duque de Edinburgo San Jorge	18 a 40	Septiembre
Metropolitano Alto	21 a 24	Septiembre
Metropolitano Medio	15 a 20	Septiembre
Metropolitano Bajo	7 a 14	Septiembre
Campaña	21 a 24	Octubre
Presidente	15 a 20	Octubre
Gazzotti	11 a 14	Octubre
III Abierto Femenino	16 a 14	Diciembre

Con una inversión estimada por torneo de ARS 70K la inversión total anual por esta acción representa ARS 700K.

### **Plaza**

La estrategia de distribución y comercialización de los productos es de manera directa y sin ningún tipo de intermediario. El cliente podrá encontrar los productos en el local comercial el cual recibirá a los clientes con cita previa en los primeros cinco años con el fin de brindarles calidad de atención personalizada y diferenciada y también por medio de la plataforma de E-Commerce.

### **Arquetipo del consumidor**

Como se presentó anteriormente en el Business Model Canvas se identifican tres tipos de arquetipos de clientes y se seleccionan dos de estos como principales para el desarrollo del modelo presentado en los primeros cinco años de presencia de TATO'S en Argentina.

#### **Arquetipo N°1**

Jugador de polo que practica el deporte en Argentina y resto del mundo y cuenta con conocimiento acerca de las regulaciones vigentes a nivel mundial en materias de certificación de equipamiento y protocolos de seguridad por lo que opta por adquirir el equipamiento certificado. El mismo reconoce y valora la calidad de los tacos de los principales competidores locales y es el responsable de realizar sus propias compras.

#### **Arquetipo N°2**

Jugador de polo que practica el deporte en Provincia de Buenos Aires y es el responsable de adquirir su propio equipamiento de manera presencial en Argentina.

No conoce en profundidad las regulaciones vigentes a nivel mundial en materias de certificación de equipamiento, pero sí reconoce y valora la calidad de equipamiento de los principales competidores locales.



Universidad de  
**San Andrés**

## Equipo emprendedor y estructura directiva

Se detalla a continuación la estructura ideada para llevar adelante el desembarco de TATO'S en Argentina considerando aplicar las estrategias descriptas anteriormente y el cuadro que representa la nómina completa y los sueldos brutos considerados para cada caso.

### Director

Responsable por el funcionamiento del negocio en Argentina y el cumplimiento de los resultados esperados. Persona que actuará de intermediaria entre el mercado local y la casa matriz. Será también el responsable de generar y mantener lazos con la Asociación Argentina de Polo.

- Sueldo bruto año 1: ARS 80K
- Aumento proyectado por desempeño: 5% semestral

### Personal administrativo

En relación con el crecimiento estimado se estima contratar a un empleado que realice tareas administrativas en la oficina como ser el seguimiento de pedidos, confección de pedidos, seguimiento de importaciones y exportaciones, pago a proveedores y cobro a clientes para los años 1 y 2 y la incorporación de un segundo empleado que realice estas tareas a partir del año 3.

- Sueldo bruto año 1: ARS 75K
- Aumento proyectado por desempeño: 2% semestral

### Representantes comerciales

- **De cuentas estratégicas:** Estará a cargo de las visitas comerciales y mantenimiento de cuentas estratégicas ya presentadas.
  - Sueldo bruto año 1: ARS 90K
  - Aumento proyectado por desempeño: 2% semestral
- **De otras cuentas:** Estará a cargo de las visitas comerciales y mantenimiento de otras cuentas no consideradas estratégicas. Se estima



debido al crecimiento esperado la incorporación de un segundo representante comercial en el año 3.

- Sueldo bruto año 1: ARS 80K
- Aumento proyectado por desempeño: 2% semestral

A continuación, se presentan los gráficos que detallan los gastos operativos relacionados a la nómina de empleados.

Nómina de Empleados - Sueldo Bruto										
Año	A1		A2		A3		A4		A5	
Semestre	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
Administrativo	\$ 450	\$ 459	\$ 468	\$ 478	\$ 487	\$ 497	\$ 507	\$ 517	\$ 527	\$ 538
Administrativo II					\$ 430	\$ 438	\$ 447	\$ 456	\$ 465	\$ 475
KAM	\$ 540	\$ 551	\$ 562	\$ 573	\$ 585	\$ 596	\$ 608	\$ 620	\$ 633	\$ 645
Comercial	\$ 480	\$ 490	\$ 499	\$ 509	\$ 520	\$ 530	\$ 541	\$ 551	\$ 562	\$ 574
Comercial II					\$ 458	\$ 468	\$ 477	\$ 487	\$ 496	\$ 506
Director	\$ 1.080	\$ 1.134	\$ 1.191	\$ 1.250	\$ 1.313	\$ 1.378	\$ 1.447	\$ 1.520	\$ 1.596	\$ 1.675
<b>Total nómina</b>	<b>\$ 5.183</b>		<b>\$ 5.530</b>		<b>\$ 7.700</b>		<b>\$ 8.178</b>		<b>\$ 8.692</b>	

\* Valores expresados en Miles de Pesos

Contribuciones										
Año	A1		A2		A3		A4		A5	
Semestre	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
Administrativo 1	\$ 164	\$ 167	\$ 170	\$ 174	\$ 177	\$ 181	\$ 184	\$ 188	\$ 192	\$ 196
Administrativo 2					\$ 156	\$ 160	\$ 163	\$ 166	\$ 169	\$ 173
KAM	\$ 197	\$ 200	\$ 204	\$ 209	\$ 213	\$ 217	\$ 221	\$ 226	\$ 230	\$ 235
Comercial 1	\$ 175	\$ 178	\$ 182	\$ 185	\$ 189	\$ 193	\$ 197	\$ 201	\$ 205	\$ 209
Comercial 2					\$ 167	\$ 170	\$ 174	\$ 177	\$ 181	\$ 184
Director	\$ 393	\$ 413	\$ 433	\$ 455	\$ 478	\$ 502	\$ 527	\$ 553	\$ 581	\$ 610
<b>Total contribuciones</b>	<b>\$ 1.886</b>		<b>\$ 2.012</b>		<b>\$ 2.802</b>		<b>\$ 2.976</b>		<b>\$ 3.163</b>	

\* Valores expresados en Miles de Pesos

Total Sueldos y Contribuciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 7.070	\$ 7.543	\$ 10.501	\$ 11.154	\$ 11.855

\* Valores expresados en Miles de Pesos

## Modelo de generación de beneficios

### Ingresos y costos

Los ingresos planificados se conforman en relación con las distintas acciones y penetración que se estima se generará por medio de cada una de ellas y en relación con los kits de producto previamente identificados y en el segmento descripto. Tanto los ingresos como egresos presentados en este trabajo son netos de IVA.

Ventas x Acción	
Acción	Año 1
<b>KAM (Equipos Sponsor + Presencia)</b>	\$ 4.347
<i>Tacos</i>	\$ 2.890
<i>Kit Inicial Seguridad</i>	\$ 745
<i>Kit inicial Jugador</i>	\$ 713
<b>Comercial Gral (Torneos Varios + Presencia)</b>	\$ 11.014
<i>Tacos</i>	\$ 7.056
<i>Kit Inicial Seguridad</i>	\$ 1.819
<i>Kit inicial Jugador</i>	\$ 2.139
<b>Digital</b>	\$ 9.004
<i>Tacos</i>	\$ 5.107
<i>Kit Inicial Seguridad</i>	\$ 1.317
<i>Kit inicial Jugador</i>	\$ 2.580
<b>TOTAL VENTAS</b>	\$ 24.365

\* Valores expresados en Miles de Pesos

En el caso de las cuentas asignadas al representante comercial de cuentas estratégicas (KAM) se estima que en el año 1 se obtendrá un market share del 3% para la venta de tacos, del 10% para el kit de seguridad y del 5% para el kit inicial del jugador. Para el caso de las cuentas consideradas no estratégicas se estima que se obtendrá un market share del 5% para la venta de tacos, del 5% para el kit de seguridad y del 3% para el kit inicial del jugador. En lo que respecta al alcance y ventas por medio del canal de E-Commerce se estima que se obtendrá un market share del

3% para los tres rubros definidos. En cuanto al crecimiento esperado se estima que el mismo sea:

- Cuentas estratégicas: 10% para el año 2 y 15% en lo sucesivo.
- Cuentas no estratégicas: 10% para el año 2 y 15% en lo sucesivo.
- E-Commerce/Digital: 10% por cada año.

Ventas x Acción					
Acción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>KAM (Equipos Sponsor + Presencia)</b>	\$ 4.347	\$ 4.753	\$ 5.447	\$ 6.225	\$ 7.121
<i>Tacos</i>	\$ 2.890	\$ 3.158	\$ 3.629	\$ 4.166	\$ 4.771
<i>Kit Inicial Seguridad</i>	\$ 745	\$ 814	\$ 936	\$ 1.074	\$ 1.230
<i>Kit inicial Jugador</i>	\$ 713	\$ 781	\$ 883	\$ 984	\$ 1.120
<b>Comercial Gral (Torneos Varios + Presencia)</b>	\$ 11.014	\$ 12.063	\$ 13.839	\$ 15.818	\$ 18.119
<i>Tacos</i>	\$ 7.056	\$ 7.728	\$ 8.870	\$ 10.147	\$ 11.626
<i>Kit Inicial Seguridad</i>	\$ 1.819	\$ 1.992	\$ 2.287	\$ 2.616	\$ 2.997
<i>Kit inicial Jugador</i>	\$ 2.139	\$ 2.342	\$ 2.682	\$ 3.055	\$ 3.496
<b>Digital</b>	\$ 9.004	\$ 9.833	\$ 10.781	\$ 11.847	\$ 13.032
<i>Tacos</i>	\$ 5.107	\$ 5.578	\$ 6.115	\$ 6.720	\$ 7.392
<i>Kit Inicial Seguridad</i>	\$ 1.317	\$ 1.438	\$ 1.577	\$ 1.733	\$ 1.906
<i>Kit inicial Jugador</i>	\$ 2.580	\$ 2.817	\$ 3.089	\$ 3.395	\$ 3.734
<b>TOTAL VENTAS</b>	\$ 24.365	\$ 26.649	\$ 30.067	\$ 33.890	\$ 38.272

\* Valores expresados en Miles de Pesos

Se presentan a continuación los costos por mercadería vendida considerando la importación y exportación de los insumos de taco en el año 1 y 2 y únicamente la importación a partir del año 3 cuando los mismos se comercialicen por medio de la plataforma virtual habiendo logrado ya generar confianza y confiabilidad en los clientes.

CMV x Acción					
Acción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>KAM</b>	\$ 1.761	\$ 1.925	\$ 2.099	\$ 2.397	\$ 2.742
<i>Tacos</i>	\$ 1.132	\$ 1.237	\$ 1.315	\$ 1.510	\$ 1.730
<i>Kit Inicial Seguridad</i>	\$ 307	\$ 336	\$ 386	\$ 443	\$ 507
<i>Kit inicial Jugador</i>	\$ 322	\$ 353	\$ 398	\$ 444	\$ 506
<b>Comercial Gral</b>	\$ 4.479	\$ 4.905	\$ 5.369	\$ 6.136	\$ 7.028
<i>Tacos</i>	\$ 2.764	\$ 3.027	\$ 3.216	\$ 3.678	\$ 4.214
<i>Kit Inicial Seguridad</i>	\$ 750	\$ 821	\$ 942	\$ 1.078	\$ 1.235
<i>Kit inicial Jugador</i>	\$ 966	\$ 1.058	\$ 1.211	\$ 1.379	\$ 1.579
<b>Digital</b>	\$ 3.708	\$ 4.049	\$ 4.261	\$ 4.683	\$ 5.151
<i>Tacos</i>	\$ 2.000	\$ 2.185	\$ 2.217	\$ 2.436	\$ 2.680
<i>Kit Inicial Seguridad</i>	\$ 543	\$ 593	\$ 650	\$ 714	\$ 785
<i>Kit inicial Jugador</i>	\$ 1.165	\$ 1.272	\$ 1.395	\$ 1.533	\$ 1.686
<b>TOTAL CMV</b>	\$ 9.947	\$ 10.880	\$ 11.729	\$ 13.216	\$ 14.921

\* Valores expresados en Miles de Pesos

## Gastos operativos

Dentro de los gastos operativos se considera el alquiler del inmueble amoblado que será el espacio de oficina y showroom cuyo valor estimado de alquiler con un contrato por tres años es de ARS 50K mensual entre los años 1 y 3 y de ARS 70K a partir del año 4.

Total Alquiler				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 650.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 860.000	\$ 840.000

ALQUILER	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mensual	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 70.000	\$ 70.000
Depósito	\$ 50.000			\$ 20.000	

Los sueldos ya han sido descriptos dentro de la sección anterior relacionada al equipo emprendedor. Se considera también dentro de gastos operativos lo relacionado a viáticos de los representantes comerciales y del director estimando gastos mensuales de ARS 20K. También se considera el mantenimiento del sitio web con un valor de ARS 7K mensual, la asistencia del community manager por ARS 22K mensual, ARS 30K destinados al estudio contable y las acciones de promoción y mercadeo descriptas anteriormente en las páginas 36 y 37.

## Requerimientos de inversión y financiación

### Inversión inicial

Para la inversión inicial se considera el registro de la marca, el diseño de página web y puesta en marcha de la plataforma de E-Commerce y la adquisición de computadoras para el personal según los años de incorporación de cada uno. Para las mismas se presenta una amortización de cinco años. En cuanto a la financiación la misma será realizada con capital propio de la casa matriz y por tanto los beneficios que genere la filial argentina serán percibidos por esta.

Amortización					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Computadoras I	\$ (80.000)	\$ (80.000)	\$ (80.000)	\$ (80.000)	\$ (80.000)
Computadoras II				\$ (40.000)	\$ (40.000)
<b>TOTAL</b>	<b>\$ (80.000)</b>	<b>\$ (80.000)</b>	<b>\$ (80.000)</b>	<b>\$ (120.000)</b>	<b>\$ (120.000)</b>

CAPEX						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Registro de marca	\$ (6.630)					
Diseño Página Web	\$ (50.000)					
Computadoras	\$ (400.000)			\$ (200.000)		
<b>TOTAL</b>	<b>\$ (456.630)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (200.000)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

### Necesidad operativa de fondo (NOF)

Para operar el negocio se estima una NOF con 20 días de cuentas por cobrar, 45 días de cuentas por pagar y 60 días de inventarios. Para calcular las cuentas a pagar se calculan las compras en el cuadro que se presenta a continuación:

Planilla Inventarios					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EI	\$ -	\$ 1.635	\$ 1.788	\$ 1.928	\$ 2.172
Compras	\$ 11.582	\$ 11.033	\$ 11.869	\$ 13.460	\$ 15.202
Ventas	\$ 9.947	\$ 10.880	\$ 11.729	\$ 13.216	\$ 14.921
EF	\$ 1.635	\$ 1.788	\$ 1.928	\$ 2.172	\$ 2.453

\* Valores expresados en Miles de Pesos

NOF						
	Días	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ctas x cobrar	20	\$ 1.335	\$ 1.460	\$ 1.647	\$ 1.857	\$ 2.097
Ctas x pagar	45	\$ 1.428	\$ 1.360	\$ 1.463	\$ 1.659	\$ 1.874
Inventarios	60	\$ 1.635	\$ 1.788	\$ 1.928	\$ 2.172	\$ 2.453
<b>Total NOF</b>		<b>\$ 1.542</b>	<b>\$ 1.888</b>	<b>\$ 2.112</b>	<b>\$ 2.370</b>	<b>\$ 2.676</b>
<b>Variación NOF</b>		<b>\$ 1.542</b>	<b>\$ 346</b>	<b>\$ 224</b>	<b>\$ 258</b>	<b>\$ 306</b>

\* Valores expresados en Miles de Pesos

## Estado de resultados

EE RR	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Ingresos por Ventas</b>	\$ 24.365	\$ 26.649	\$ 30.067	\$ 33.890	\$ 38.272
KAM	\$ 4.347	\$ 4.753	\$ 5.447	\$ 6.225	\$ 7.121
Comercial Gral.	\$ 11.014	\$ 12.063	\$ 13.839	\$ 15.818	\$ 18.119
Digital	\$ 9.004	\$ 9.833	\$ 10.781	\$ 11.847	\$ 13.032
<b>CMV</b>	\$ (9.947)	\$ (10.880)	\$ (11.729)	\$ (13.216)	\$ (14.921)
KAM	\$ (1.761)	\$ (1.925)	\$ (2.099)	\$ (2.397)	\$ (2.742)
Comercial Gral.	\$ (4.479)	\$ (4.905)	\$ (5.369)	\$ (6.136)	\$ (7.028)
Digital	\$ (3.708)	\$ (4.049)	\$ (4.261)	\$ (4.683)	\$ (5.151)
<b>Resultado Bruto</b>	\$ 14.418	\$ 15.769	\$ 18.337	\$ 20.674	\$ 23.351
<b>Gastos Operativos</b>	\$ (10.472)	\$ (10.895)	\$ (14.718)	\$ (15.630)	\$ (16.312)
Alquiler inmueble	\$ (650)	\$ (600)	\$ (600)	\$ (860)	\$ (840)
Sueldos y Contribuciones	\$ (7.070)	\$ (7.543)	\$ (10.501)	\$ (11.154)	\$ (11.855)
Viáticos y Expensas Empleados	\$ (720)	\$ (720)	\$ (960)	\$ (960)	\$ (960)
Estudio contable	\$ (360)	\$ (360)	\$ (360)	\$ (360)	\$ (360)
Community Manager	\$ (264)	\$ (264)	\$ (264)	\$ (264)	\$ (264)
Mantenimiento Sitio Web	\$ (84)	\$ (84)	\$ (84)	\$ (84)	\$ (84)
Acción Sponsor Equipos	\$ (624)	\$ (624)	\$ (1.249)	\$ (1.249)	\$ (1.249)
Acción Presencia Torneos	\$ (700)	\$ (700)	\$ (700)	\$ (700)	\$ (700)
<b>IIBB</b>	\$ (731)	\$ (799)	\$ (902)	\$ (1.017)	\$ (1.148)
<b>EBITDA</b>	\$ 3.215	\$ 4.075	\$ 2.717	\$ 4.027	\$ 5.891
<b>Depreciaciones y amort.</b>	\$ (80)	\$ (80)	\$ (80)	\$ (120)	\$ (120)
<b>EBIT</b>	\$ 3.135	\$ 3.995	\$ 2.637	\$ 3.907	\$ 5.771
<b>Impuestos (35%)</b>	\$ (1.097)	\$ (1.398)	\$ (923)	\$ (1.368)	\$ (2.020)
<b>NOPAT</b>	\$ 2.038	\$ 2.597	\$ 1.714	\$ 2.540	\$ 3.751

\* Valores expresados en Miles de Pesos

## Cash Flow

Se presenta el Cash Flow para los años 1 a 5 considerando todo lo expuesto anteriormente y obteniendo un resultado de FFL de ARS 2.770K para el año 1, ARS 5.127K para el año 2, ARS 3.216K para el año 3, ARS 5.137K para el año 4 y ARS 7.605K para el año 5.

	Flujo de Fondos Libre						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>EBIT</b>	\$	3.135	\$ 3.995	\$ 2.637	\$ 3.907	\$ 5.771	
Depreciaciones y amort.	\$	80	\$ 80	\$ 80	\$ 120	\$ 120	
Impuestos operativos	\$	1.097	\$ 1.398	\$ 923	\$ 1.368	\$ 2.020	
Variación NOF	\$	(1.542)	\$ (346)	\$ (224)	\$ (258)	\$ (306)	
CAPEX	\$	(457)		\$ (200)			
<b>FFL ARS</b>	\$	(457)	\$ 2.770	\$ 5.127	\$ 3.216	\$ 5.137	\$ 7.605

\* Valores expresados en Miles de Pesos

## TIR - VAN

La tasa de corte utilizada para el cálculo del valor actual neto es de 29.6% lo que brinda un resultado de ARS 10.111K y el resultado de la tasa interna de retorno es del 668%.



Universidad de  
**San Andrés**

## Conclusiones

El proyecto presenta un gran activo debido al hecho de que, hasta el momento, ninguna otra marca ha presentado en Argentina un modelo de negocios similar y con la posibilidad de venta por E-Commerce brindando una mejor experiencia de compra para el usuario. La confianza y credibilidad que ha desarrollado la marca en los Estados Unidos es en lo que el modelo local requiere apalancarse por medio de las acciones de publicidad y marketing descriptas y el trabajo con referentes en el rubro con el fin de replicarlo para lograr los resultados proyectados.

El proyecto presenta una inversión pequeña en pesos argentinos lo cual a vistas de la casa matriz es una acción de bajo riesgo con una proyección de crecimiento atractiva. Por último, la puesta en marcha de la marca en Argentina presenta un atractivo para su dueño quien puede ver realizado su plan y sueño pendiente de traer TATO'S a su tierra natal.

Universidad de  
San Andrés



## Bibliografía

- CACE. (Junio de 2020). *Estadísticas*. Obtenido de Cámara Argentina de Comercio Electrónico: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- CACE. (16 de Junio de 2020). *Estadísticas*. Obtenido de Cámara Argentina de Comercio Electrónico: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- CACE. (2020). *Los argentinos y el e-Commerce*. Buenos Aires: Cámara Argentina de Comercio Electrónico.
- Channel, T. P. (Marzo de 2019). *The Polo Channel*. Obtenido de The Polo Channel: [https://www.instagram.com/tv/BvXB6\\_kl72t/](https://www.instagram.com/tv/BvXB6_kl72t/)
- Cronista, E. (15 de Abril de 2018). *Economía y Política*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-industria-del-polo-genera-mas-de-30.000-empleos-directos-en-Argentina-20180415-0004.html>
- FIP. (16 de Junio de 2020). *About Us*. Obtenido de FIP Federation of International Polo: <https://www.fippolo.com/about-us/>
- FIP. (16 de Junio de 2020). *FIP Tournaments*. Obtenido de Federation of International Polo: <https://www.fippolo.com/fip-tournaments/>
- Harvard Business School. (1991). Marketing Research. *Harvard Business School*.
- HPA. (16 de Junio de 2020). *The Association*. Obtenido de HPA: <https://hpa-polo.co.uk/the-association/>
- KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Laffaye, H. A. (2012). *Polo in Britain: A History*. North Carolina: McFarland & Company, Inc.
- Laffaye, H. A. (2014). *Polo in Argentina: A History*. North Carolina: McFarland & Company, Inc.
- Laffaye, H. A. (2014). Polo in Argentina: A History. En H. A. Laffaye, *Polo in Argentina: A History* (pág. 16). North Carolina: McFarland & Company, Inc.

- Merlini, V. L. (2004). A case study of the equestrian sport of polo. Connecticut, Estados Unidos.
- News, P. (Marzo de 2016). *Know How - Polo News*. Obtenido de Polo 10+: <https://www.poloplus10.com/polo-in-numbers-63934/#tabpanel2>
- Pablo Fernandez, E. d. (2020). Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 81 countries in 2020. *Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 81 countries in 2020*.
- Polo, A. A. (2020). *Asociación Argentina de Polo*. Obtenido de Torneos: <https://www.aapolo.com/Home/Club>
- Polo, A. A. (16 de Junio de 2020). *Asociación Argentina de Polo*. Obtenido de Asociación: <https://www.aapolo.com/Home/Asociacion>
- Polo, F. I. (Febrero de 2020). (J. A. Curetti, Entrevistador)
- Riedi, E. (2006). BRAINS OR POLO? EQUESTRIAN SPORT, ARMY REFORM AND THE GENTLEMANLY OFFICER TRADITION, 1900-1914. *Journal of the Society for Army Historical Research*, 239.
- Rosales, J. (8 de Febrero de 2020). (J. A. Curetti, Entrevistador)
- Sánchez, J. (8 de Noviembre de 2015). Héctor Zappala, el señor de los tacos. *La Nación*.
- USPA. (16 de Junio de 2020). *Contact Us*. Obtenido de US Polo: <https://www.uspolo.org/contact-us>
- USPOLO. (24 de Febrero de 2020). *US POLO*. Obtenido de US POLO: <https://www.uspolo.org/news-social/news/polo-helmet-update-helmets-that-pass-noscae-nd050>
- Viganó, M. (Febrero de 2020). (J. A. Curetti, Entrevistador)

## Anexos

### Listado de clubes registrados por provincia

Provincia	Q clubes
Cap. Fed./Pcia. Bs.As.	191
Córdoba	26
Entre Ríos	13
Corrientes	6
Neuquén	6
Tucumán	5
Mendoza	4
Salta	4
La Pampa	4
San Luis	3
Catamarca	2
Misiones	2
La Rioja	1
San Juan	1
Santa Fé	1
Santiago del Estero	1
Chubut	1
Río Negro	1
Jujuy	0
Chaco	0
Formosa	0
Santa Cruz	0
Tierra del Fuego	0

## Resultado de encuestas realizadas

Se incluyen únicamente las preguntas que resultan relevantes a fines del modelo de negocios presentado en el trabajo

Locación en donde desarrolla su práctica	Cant. Respuestas
Provincia de Buenos Aires/CABA	13
Interior de Argentina	10
Interior de Argentina;Resto del mundo	2
Provincia de Buenos Aires/CABA;Interior de Argentina;Inglaterra;Resto del mundo	2
Provincia de Buenos Aires/CABA;Interior de Argentina	1
Provincia de Buenos Aires/CABA;Estados Unidos;Resto del mundo	1
Resto del mundo	1
Provincia de Buenos Aires/CABA;Interior de Argentina;Resto del mundo	1
Provincia de Buenos Aires/CABA;Resto del mundo	1
Provincia de Buenos Aires/CABA, Estados Unidos, Resto del mundo	1
Estados Unidos	1
Provincia de Buenos Aires/CABA;Estados Unidos	1
<b>Total</b>	<b>35</b>

¿Cuáles son los accesorios que valora en mayor medida para el desarrollo de la práctica?	Cant. Respuestas
Taco;Casco;Montura	21
Taco, Casco, Montura	3
Taco;Casco;Guante	3
Taco;Casco;Rodillera;Guante;Cadera;Fusta;Montura	2
Taco;Guante;Montura	2
Taco;Casco;Guante;Montura	1
Taco;Casco;Rodillera	1
Taco;Casco;Rodillera;Cadera	1
Taco;Casco;Rodillera;Guante;Montura	1
<b>Total</b>	<b>35</b>

¿Su casco cuenta con la certificación requerida por las entidas internacionales?	Cant. Respuestas
Desconozco la existencia de esta normativa	16
No	10
Si	9
<b>Total</b>	<b>35</b>

¿Por qué medios adquiere, en mayor medida, el equipamiento y accesorios necesarios para desarrollar este deporte?	Cant. Respuestas
E-Commerce en Argentina	21
En Argentina de manera presencial	6
En Argentina de manera presencial, En el resto del mundo de manera presencial	3
En Argentina de manera presencial;En el resto del mundo de manera presencial	3
En el resto del mundo de manera presencial	1
No realizo mis propias compras	1
<b>Total</b>	<b>35</b>

## Entrevistas realizadas

1 – Brinde sus comentarios acerca de las siguientes apreciaciones.

- El taco es una de las piezas fundamentales a la hora de practicar el deporte y la calidad de este hace a la diferencia
- Al elegir un taco me guío en mayor medida por:
  - el precio
  - la calidad
  - tiempos de entrega
  - combinación de varias opciones

2 - Dentro de la encuesta usted ha respondido haber realizado compras en las siguientes marcas en los últimos dos años: Casablanca, Cavalier, Ona, Zappala. ¿Cómo las ordenaría en relación con calidad de producto brindado?

3 – Haya o no realizado compras en los últimos dos años en las siguientes marcas, ¿cuáles tres son las que asociaría a mejor calidad?

POLO GEAR	CASABLANCA	ZAPPALA
CAVALIER	TACKERIA	30 YARDAS
ONA	TATO´S MALLETS	

4 - Dentro de la encuesta usted ha respondido ser el responsable de realizar las compras de su propio equipamiento. ¿Con qué frecuencia renueva su equipamiento? ¿Suele comprar todo en un mismo lugar? ¿Valora el hecho de poder comprar más de un insumo en un mismo lugar?

5 - Miembros de su familia que no practican activamente el deporte del polo, ¿suelen consumir productos de estas marcas?

### Respuestas Arquetipo 1

#### #1 – Gustavo Yañez (Villa Dolores & Europa – Hándicap 1)

1 – El taco, obviamente, es algo esencial. Hay de todo, como en todo, es algo muy personal. Puedo usar taco más liviano, a veces más flexible, que sea más duro o rígido. Depende de cada jugador. Obviamente, hay taqueros que hacen mejores tacos, pero el tipo de taco es personal de cada jugador.

Obviamente que la calidad y el taco que a mí me gusta. Yo, por ejemplo, tengo tacos que me han regalado Cambiasso y Pieres pero a mí no me gustan como los que yo uso. Yo tengo de todo, me gusta un taco más rígido. Pero hay veces que estás jugando y desarrollas algún problema en la muñeca y necesitas buscar taco más liviano. También cambia el largo del taco, que es el número del taco. Hay gente que usa distinto taco dependiendo del caballo, es lo que dicen los libros.

2 - Zappala, hoy por hoy, es lo mejor que hay en tacos, por varios jugadores. Ona son los guantes, Cavallier y Casablanca por los cascos. Cavallier le fabrica a Casablanca. Ona los guantes, son insuperables.

3 –Zappala, Cavallier y a los otros no los conozco mucho. Compró tacos ahí y cascos. De las que no están en Argentina, conozco a Tato's Mallets pero no he tenido interacción.

4 - Es muy relativo, según lo que se te va rompiendo. No tenés una frecuencia por insumo, sino que compras a medida que necesitas.

Voy comprando a medida que hace falta. Todo lo que hace en Argentina es muy bueno en calidad, lo mejor en polo. De hecho, ONA, es argentina, aunque fabrica afuera y ella vive en Inglaterra. A ONA le hago compras una vez al año, por ejemplo, 10 guantes al año. Siempre tengo uno o dos por las dudas. Los tacos, si tenés que irte seis meses afuera haces una compra grande. Cuando viajo me llevo todo, desde el caballo hasta el insumo. Hay en otros lugares, argentinos radicados en USA, que están allá y llevan casi todo de acá.

No sé si me simplifica tanto. No son tantos los insumos que tenés que comprar, voy comprando mejor calidad y mejor precio. Obviamente si uno compra de a mucho cambia el precio y los proveedores te van conociendo.

5 - Muy pocas veces. Casi nada, por ahí las mujeres un bolso de cuero para viajar, o una cartera. Pero, por lo general, a las mujeres les gusta comprar en otros lugares.

## **#2 – Marco Focaccia (Dubai – Hándicap 2)**

1 – Personalmente elijo al taquero, dejo un poco de lado la marca. A veces hay momentos en los que el taquero consigue mejor caña y elijo comprarle a ese – al no ser un alto hándicap el hecho de ir a Zappala por ejemplo, hace que no me cuiden tanto como a los altos hándicaps. Compro todo en Argentina.

Personalmente es más la confianza y que me conozcan. Yo voy a Argentina una vez al año, entonces les aviso lo que quiero, cuántos quiero, hago el pedido y reviso que haya sido lo que yo quería – cuando llego ya lo tengo hecho, es cuestión de quedar conforme con lo que pido y me llevo todo.

2 - Ona particularmente por el grip del guante, a mi es el que me da resultado – Casablanca, no es que sea un gran consumidor, pero al ser los primeros con certificación, compré ahí. Cuido la seguridad en mi kit de polo, también las rodilleras y las coderas porque fueron los primeros que brindaron producto de buena calidad.

3 – En 30 Yardas compré cosas el año pasado y a Tato's Mallets los conozco, no he comprado porque están en Estados Unidos. Polo Gear conozco, pero no he comprado, en Cavalier no compré últimamente, pero sé que han hecho productos con seguridad.

4 - El casco intento cambiarlo todos los años por un tema de seguridad – el resto depende de cuánto me dure, las botas generalmente me duran dos años y las rodilleras cada un año. Jeans y demás voy comprando un poco todos los años. Los guantes duran una temporada.

Si pudiera ir a un solo lugar y comprar todo ahí, es lo mejor que te puede pasar. No me gusta mucho estar yendo de un lado al otro, cuando voy y consigo lo que necesito en un mismo lugar, es lo mejor.

Si, lo mejor que me puede pasar.

5 - Si, el polo se vive todo el día – los chicos están todo el tiempo ahí, tienen sus taquitos, quieren tener todo lo que uno tiene. La ropa también, ellos también se identifican con el polo vistiéndose como yo.

**#3 – Joaquín Rosales** (Bangkok – NA juega actualmente en el exterior y no presenta hándicap actualizado en Argentina)

1 – Es muy cierto, es verdad. El problema es la falta de tabulación en lo que es un taco. Dentro de un mismo fabricante vos tenés distintos productos y cada profesional tiene criterios muy específicos acerca de cómo quiere sus tacos. Yo voy a ver las cañas, elijo y chequeo que hayan hecho lo que yo quería. Elijo todo, me gusta elegir todas las piezas del taco. Cuando estoy afuera intento llevar la cantidad que voy a usar, si me llego a quedar sin termino comprando lo que tenga a mano.

La personalización del producto, conocimiento del cliente. Algo que los taqueros no tienen en cuenta es el arreglo de tacos, aunque a ellos no les conviene hacerlo. La mayoría de los profesionales quieren a alguien que les arregle los tacos con buena calidad – eso es fundamental, que les personalicen el producto cuando es nuevo y que les arreglen los tacos.

2 - Zappala, el producto es superior, revisan taco por taco – se le pone mucho trabajo atrás del producto. Ona es algo más moderno, más nuevo e innovación constante – yo compré los pantalones y son otra cosa, nadie hizo hasta ahora algo así y son el nuevo standard.

3 – A Cavalier lo recomiendo generalmente, Polo Gear no conozco. Casablanca sí, no me gusta el diseño, conozco al dueño e ido a la fábrica y tienen un muy buen producto. Para compras online y desde el exterior, es la mejor plataforma. Aunque tienen a veces menor calidad del resto, el diseño del casco y la forma en que se puede diseñar hace que sea simple, accesible y te permite comprar fácilmente otras cosas. Se consume mucho en Asia por eso, ya que todo es por pedido. Tackería no conozco, fui una sola vez, pero nunca compré. Tato's Mallets al de USA, los conozco, pero nunca tuve productos. 30 yardas, no me gustan los productos, tienen variedad en accesorios



para lifestyle pero no consumiría por la calidad. J&M tienen una muy buena calidad de tacos.

Para los profesionales los precios no son un problema. J&M nos hace un buen precio por compra mayorista y le podemos hacer pedidos, al igual que en Cavallier, le digo exactamente lo que quiero y están listos para que nos envíen todo en una semana. Una persona extra haciendo ese trabajo vale muchísimo – especialmente para los que estamos afuera. A las marcas argentinas lo que les falta es posicionarse y crear productos para el 1% que juega al polo y paga el 99% - ninguna ha jugado con exclusividad.

Ninguna marca argentina ha invertido en exposición, ninguna logró dar ese salto. Ninguna tiene una buena plataforma digital, los pedidos son por teléfono, no manejan ni whatsapp. Se traslada la informalidad del deporte a esto del consumo de productos. 4 - Casco una cada dos años, las botas me duran bastante menos, quizás una temporada y media o dos. Tacos renuevo 10 o 20 al año, fustas una vez por año. Anteojos intento cambiarlos una vez por año, por protección.

Todavía no tengo todo centralizado. Donde compras las botas compras rodilleras, generalmente te manejas así. Si tienen la marca Oakley compro a donde vaya. Cascos como siempre Falcon – compré mi primer casco ahí y nunca lo cambié.

5 - No, la única que no juega es mi mamá – los varones jugamos todos al polo.

## Respuestas Arquetipo 2

### #1 – Miguel Viganó (Buenos Aires, Hándicap 6)

1 – Creo que es correcto, esto se juega a caballo y con un taco. Si tenés un buen taco, ayuda. Es una parte importante.

A mí, personalmente, me lleva a elegir un tema de precio calidad. Más o menos todos compran las cañas en el mismo lugar, si uno te cobra 150 dólares y el otro te cobra 100, voy por el de 100. Si vos vas a Zappala y no tenés 10 goles, lo que te ofrece no es bueno. Los tacos buenos los conseguís en otro lugar – yo le compro al que no me esconde los tacos de polo buenos.

2 - Depende en cada insumo – en botas Fagliano es de lo mejor, el tema es el precio y los temas de entrega. La Maroma por los tacos, hace cinco/seis años que le compro

ahí – son tacos buenos y no me esconde los buenos, si le pido alguna modificación, son muy receptivos a eso.

3 – POLO GEAR y TATO´S MALLETS sé que existen, pero no compré. Cuando voy a Tackería compro algunas pavadas, guantes porque son baratos. Lo que compro afuera son los anteojos Oakley.

4 - Casco cada dos años, o cuando sale algún nuevo avance tecnológico, para mi y para mis hijos. El avance tecnológico vale la pena. Tacos trato de tener siempre tres o cuatro de cada número para mi y para mis hijos, a medida que se van rompiendo voy renovando. Generalmente, por cada temporada, compro unos diez tacos. Es un programa ir juntos a comprar con mis hijos.

Compro en distintos lugares.

Si, me parece algo buenísimo. El taco es lo que más te lleva a las talabarterías y una vez que estás, vas comprando todo el resto. Si tenés todo para comprar ahí y el precio es lógico, si me resuelven todo sí.

5 - No, van a otro lado. Si les regalamos algo sí, pero no lo eligen.

## **#2 – Pedro Miramón** (San Miguel del Monte, Pcia. de Bs.As., Hándicap 1)

1 – Siempre la calidad, manejo un stock y voy renovando a medida que se van rompiendo, generalmente del mismo proveedor. Ese stock hace aproximadamente seis años que se mantiene.

2 - En La Taquera compro accesorios, como anteojos. El taco que más me gusta es Zappala por la caña y por la empuñadura. No me fijo mucho en las marcas que “siempre compro” sino en lo que tengo cerca, mi casco es La Martina y lo tengo hace siete años, son los que siempre están presentes en eventos, etc.

3 – Reconoce únicamente a ONA, Casablanca y Zappala.

4 - Los guantes y anteojos son los que se rompen con mayor frecuencia. Es lo único que quizás renuevas una vez cada cuatro/cinco meses. Generalmente un guante te dura menos de una temporada, que son tres meses.

No suelo comprar por marcas, sino que lo que tengo más cerca.

5 - La verdad es que no, solo mi papá y yo compramos en marcas relacionadas al polo. El resto de mi familia son mujeres y prefieren comprar en otros lugares.

### **#3 – Martín De Strada** (San Miguel del Monte, Pcia. de Bs.As., Hándicap 3)

1 – La caña traída de Malasia, es traída por todos del mismo lugar. En Argentina se hacen la mayor cantidad de tacos. Hoy en día debe haber 20 personas que fabrican tacos, de los cuales solo 7 manejan el mercado. Con un taco mal la pasas mal, tenés dolor de codo, forzas el swing.

Creo que todos van cambiando un poco. De las más conocidas, priorizo la calidad de la caña, que el cigarro esté más sazonado, que no esté verde. Hoy estoy comprando mucho en J&M, me gustan los tacos pesados. Mucho tiene que ver con atención al cliente, eso cambia mucho. El tackero al igual que el botero es gente que está en los detalles.

2 - Casablanca le da mucha prioridad al casco, por eso los elijo. La ropa que venden es muy cara, pero en cascos son muy buenos. Si haces un pedido en Casablanca y rápidamente tenes el casco en tu casa, tienen una persona que hace ese trabajo. Hoy en tacos elijo J&M en Argentina.

3 – Le he comprado a Taquito Polo Mallet en España. He reparado tacos ahí, pero no he comprado en USA o en ningún otro lugar fuera de Argentina. Es importante tener a alguien local que te repare los tacos, con la calidad que uno quiere, no hay buenos tacos en Europa.

4 - Todo lo que es montura se lo compro a Acuña, tiene un muy buen precio – las monturas las renuevo cada dos años. Tacos siempre tengo 10/15 por temporada.

Si, facilita comprar en cantidad en un mismo lugar. En J&M encontras muchas cosas, como un supermercado del polo. Hay muchos otros lugares que tienen dos cosas nada más. Si querés hacer un regalo encontras en J&M todo.

5 - Toda mi familia juega al polo y mi grupo intimo también – si es una persona que no juega al polo, no, no le regalo de marcas de polo. Si es polista o de campo sí, cuero o cosas lindas como accesorios.

### **Respuestas Arquetipo 3**

### **#1 – Rodrigo Zabala** (Villa Dolores, Pcia. de Córdoba., Hándicap 2)

1 – Es una de las cosas fundamentales para jugar, hay otras cosas también por el tema de seguridad, pero el taco es prioridad. Cuando sos amateur por ahí no tenés mucha idea y usas cualquier tipo de taco, pero después tiene que ver con el físico y la fuerza de cada uno, cómo armas tu swing y según que posición jugas. A mí me gusta un taco con mucho peso en el cigarro y he usado diferentes marcas. Infiere el poder ir al lugar y elegir los cigarros. Compro en Argentina y de manera presencial. Insumos varios es más fácil comprar por internet.

La calidad de los productos.

2 - Me genera seguridad usar un buen taco y una buena montura – en Cavalier compré mi último casco, opté por esa marca ya que considero que innovaron mucho en diseño, lo elegí por estética.

3 – A Polo Gear no lo conozco, Tackería conozco, la gran mayoría de las que están en Argentina. Conozco Tato's Mallets pero no he comprado.

4 - Los tacos, compro todos los años y hago reparar. Los que reparo los uso para practicar y dejo los buenos para torneos. El equipamiento personal dura bastante, al igual que las monturas, relativo al uso y al cuidado que se le da. Lo que más consumo son tacos. Los guantes también tienen un desgaste muy alto y lo cambio con frecuencia. En cuanto al casco lo he estado cambiando con mayor frecuencia pensando en la seguridad, es un tema que aún está muy atrasado. No hay mucha conciencia en cuanto a eso, pero en los últimos años fui tomando más conciencia.

No.

Sí, sería mucho más práctico. Cuando compras una vez y conoces la calidad, después se puede comprar online. En cuanto al taco si sos profesional vas a intentar ir a buscarlo. El resto de los productos se puede comprar virtual.

5 - No, nada.