



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**SURFTOWN**

-

**AUTORES: Julio Mota Peixoto y Joaquin Mignaqui**

**LEGAJOS: 26314 - 27308**

**MENTOR: Diego Finchelstein**

**Buenos Aires, Argentina**

# INDICE

<b>INDICE</b>	<b>1</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	5
LOCACION:	5
MERCADO	6
PRONÓSTICO DE DEMANDA:	7
TECNOLOGIA	10
NEGOCIO PROPUESTO	11
HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DEL MERCADO	12
PESTEL	12
FODA	14
5 FUERZAS DE PORTER	15
<b>CAPÍTULO 3: MODELO DE NEGOCIO</b>	<b>17</b>
PROPUESTA DE VALOR	17
SEGMENTOS DE CLIENTES	18
RELACIÓN CON LOS CLIENTES	19
<b>CAPÍTULO 4: PLAN DE MARKETING</b>	<b>22</b>
MERCADO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO	22
POLÍTICA DE PRODUCTO	22
POLITICA DE PROMOCION	23
POLÍTICA DE PRECIO	26
POLITICA DE PLAZA	27
<b>CAPÍTULO 5: OPERACIONES DE NEGOCIO</b>	<b>28</b>
UBICACIÓN	28
PROCESOS Y ACTIVIDADES CORE DEL NEGOCIO	28
THE COVE	28
OTRAS ACTIVIDADES CORE	30
SERVICIOS TERCERIZADOS	30
<b>CAPÍTULO 6: COSTOS, FINANZAS E INVERSION</b>	<b>32</b>
COSTOS	32
COSTOS DIRECTO	32
INGRESOS	36
Escenario Optimista:	36
Escenario Pesimista:	37

INVERSIÓN Y FINANZAS	37
ESCENARIO 1: MODELO OPTIMISTA CON FINANCIAMIENTO INTERNO	37
ESCENARIO 2: MODELO OPTIMISTA CON FINANCIAMIENTO EXTERNO	39
ESCENARIO 3: MODELO PESIMISTA CON FINANCIAMIENTO EXTERNO	40
<b>CAPÍTULO 7: EQUIPO Y MANAGEMENT</b>	<b>41</b>
<b>CAPÍTULO 8: ASPECTOS LEGALES, IMPOSITIVOS Y PROPIETARIOS</b>	<b>42</b>
REQUISITOS LEGALES PARA ABRIR EL COMPLEJO	42
<b>HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS</b>	<b>44</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>45</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>46</b>



Universidad de  
**San Andrés**

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

El surf, el origen de este deporte tiene como ubicación geográfica el Océano Pacífico, más precisamente la meca del surf mundial, las islas norteamericanas llamadas Hawaii. <sup>1</sup>Fueron los hawaianos que provenían de las Polinesias Francesas quienes introdujeron el deporte a sus vidas cotidianas. A partir del año 1930 el surf como deporte comienza a tomar dimensiones mundiales. Es entonces durante las décadas de los 60's y 70' s que el deporte se convierte en una comunidad, una cultura y un estilo de vida. Aparecen las grandes marcas, la evolución tecnológica en el diseño de las tablas, el traje de neoprene, las películas, la música y la docena de ediciones dedicadas al mundo del surf. Ya entre los 90` y la actualidad el surf logró tomar un puesto significativo y trascendental en el ámbito deportivo.

El siglo 21 comienza de manera intensa cuando la empresa de origen Vasca llamada Wavegarden que reside en San Sebastián, España, comenzó a explorar un terreno que era impensado, una tecnología que permita generar olas en tierra firme.<sup>2</sup> Fundada en 2005 por el ingeniero vasco Josema Odriozola y la economista deportiva alemana Karin Frisch. Su misión era y sigue siendo desarrollar el mejor sistema de generación de olas posible, para implementar numerosos destinos de surf de gran calidad que cuenten con condiciones seguras e ideales. En 2016 la empresa construye un prototipo de generación de olas llamado The Cove, capaz de generar 1000 olas/hora, algo impensable hasta entonces. Y es en 2017 cuando finalmente esta tecnología se introduce al mercado. En la actualidad, hay una cartera de más de 20 instalaciones en diferentes fases de ejecución en los 5 continentes.

Este plan de negocios se concentra en la introducción de una tecnología de generación de olas de la empresa Wavegarden llamada The Cove, que actuará

---

<sup>1</sup> <https://www.artsurfcamp.com/aprender-surf/historia-y-origenes-del-surf>

<sup>2</sup> <https://wavegarden.com/es/historia/>

como dinamizador de un proyecto inmobiliario en la ciudad de Buenos Aires (localidad Escobar) y llevaría el nombre de SurfTown. A los efectos de entender la viabilidad del mismo, se llevará a cabo un profundo análisis.

El fin de este desarrollo será crear un ecosistema deportivo con integración y apalancamiento de 4 pilares fundamentales:

1. La construcción del parque de surf urbano, y también otras áreas deportivas incluyendo un Skatepark, canchas de fútbol playa y un gimnasio de primera categoría
2. La construcción de edificaciones sustentables destinados a la venta y alquiler tanto de espacios de coworking como de hospedajes.
3. Edificar una zona comercial ofreciendo un shopping de conveniencia moderno afín con el estilo del proyecto principal y a su vez brindar un sector gastronómico.
4. La creación de sectores de playa, con áreas verdes fomentando espacios de relajamiento y distensión, como así también un auditorio para la realización de diversos eventos sociales.

La unidad de negocio deportiva, en la que se concentrará este plan de negocios, le dará al desarrollo un flujo de gente deseado por la inyección de The Cove, mientras que el Proyecto en si, le brindara las condiciones necesarias al negocio deportivo para hacer frente a su elevada estructura de costos. SurfTown, tendrá a disposición 45.000m<sup>2</sup> para ser destinados tanto a la venta como alquiler de: oficinas, viviendas y locales.

Actualmente no existe ningún centro exclusivo para la práctica de este deporte lejos del mar. Sí existen numerosos dispositivos ya en funcionamiento que recrean olas estacionarias, que simulan de alguna manera, el surfing sobre una ola. El proyecto plantea como objetivo conceder en el país el primer centro artificial para la práctica del surf. Asimismo, busca consolidarse como un punto de encuentro para el segmento ABC1 de la población Zona Norte de GBA y CABA.

## EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

### LOCACION:

Según investigadores del CONICET<sup>3</sup>, la expansión territorial hacia la zona norte de la ciudad viene dada por la transformación de tierras consideradas improductivas en formidables negocios urbanos. Actualmente, en la provincia de Buenos Aires existen unos 550 barrios cerrados, alrededor de 400 nacieron en la década del 90' con la zona de Pilar como protagonista del primer boom urbanístico. Una nueva oleada de desarrollos surge luego del 2001 con la aparición de un nuevo modelo de conglomerado urbanístico llamado Nordelta<sup>4</sup> destinado al segmento ABC1 en la localidad de Tigre que cuenta con 23 barrios cerrados lanzados, 45.000 habitantes, 5 colegios bilingües con 4500 alumnos y centros de salud, y oficinas.

Hoy en día, se encuentra en vías de construcción un nuevo parque urbanístico llamado Puertos/Lagos ubicado en la Localidad de Escobar ( Km. 44.5 de la Autopista ramal Escobar, a 4 Km por el acceso), a continuación de Tigre, sentido norte. Ya cuenta con 7 barrios cerrados, 2 colegios construidos con una proyección de 60.000 habitantes<sup>5</sup>.

Surftown, ya tiene una locación definida ubicada en el corazón de estos mega desarrollos, a 150 metros de panamericana sobre el acceso que va hacia Puertos. El parque de surf urbano servirá como un ancla para un desarrollo inmobiliario novedoso e innovador, ofreciendo un servicio de entretenimiento deportivo que no existe en el país.

---

<sup>3</sup> <http://www.pueblum.com/news/countries/desarrollos/>

<sup>4</sup> <https://www.nordelta.com/nordelta-hoy/>

<sup>5</sup> <https://www.lanacion.com.ar/economia/nordelta-puertoslago-escobar-nid1937664>

## MERCADO

Para analizar el mercado objetivo potencial, se cuantifica en base a la población total de los 7 partidos que se considera que compone Zona Norte de GBA proyectado por un estudio del INDEC para el 2020<sup>6</sup>, multiplicado por el % perteneciente al NSE (nivel socioeconómico) ABC1 de cada localidad (ANEXO 3), y se continúa contrastando dicha información con una encuesta realizada (ANEXO 4) sobre un estudio realizado a 208 personas pertenecientes al segmento Socio-Económico que estamos apuntando.

Partido	Población	% NSE ABC1	Nro Habitantes ABC1
San Fernando	462998	0,03	12.038
Vicente López	267655	0,08	22.483
San Isidro	292224	0,08	23.378
Pilar	378167	0,04	14.370
Escobar	255073	0,03	6.632
Tigre	462998	0,02	9.260
Total:	2.119.115,00		88.161

Practicaste alguna vez surf?	%	Población
SI	0,3	26.448
NO	0,7	61.713

Lo practicaréis con mayor frecuencia?	%	Población
SI	0,45	11.902
NO	0,55	14547

---

<sup>6</sup> [https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=24&id\\_tema\\_3=119](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=119)

Edad?	%	Población
< 18	0,6	7.141
> 18	0,4	4.761

Las conclusiones que se pueden sacar de este pequeño estudio, es que existe una demanda potencial de aproximadamente 26.448 usuarios para practicar el deporte en zona norte. Teniendo en cuenta que se generará un gran impacto en la sociedad ya que no existe nada igual en el país sumado al facilidad de acceder via transporte publico, se estima que el alcance geográfico se extiende más allá de las localidades de zona norte, como lo puede ser CABA, localidades de zona oeste y sur. También, se cree que esta aproximación se encuentra muy por debajo del mercado objetivo actual, ya que el % del NSE de cada localidad es del año 2007, y desde entonces, los desarrollos inmobiliarios en zona norte han crecido significativamente. Por otro lado, resulta crucial remarcar que el número que más nos importa en este estudio es el que muestra a los usuarios interesados en practicar el deporte regularmente en Buenos Aires que asciende a un total de 11.902 personas. A su vez, dentro de este escenario, son los menores de edad el segmento que apunta a retener este proyecto por motivos que se verán más adelante en el trabajo, en la sección de "Segmentación".

Otra aproximación al mercado objetivo se obtiene de la Asociación de Surf en Buenos Aires (ASBA). La misma, cuenta con aproximadamente 16.000 usuarios suscriptos y se cree que la gran mayoría sería usuario frecuente.

#### **PRONÓSTICO DE DEMANDA:**

Con el objetivo de cruzar la información recopilada en el análisis de mercado y darle más sustancia, se decidió realizar un pronóstico de demanda en dos escenarios distintos: Optimista y Pesimista. En el primero, se considera que el número total de clientes potenciales es el permitido por The Cove, que asciende a un total de 96 usuarios surfear a la misma vez. En el segundo escenario, se entiende que la cantidad máxima de usuarios que van a surfear, si se cumple que el 100% de los mismos atienden en un determinado turno, es de 72 usuarios. Con



estos datos en consideración, se procedió a realizar una tabla de doble entrada discriminada por:

- Temporada Alta (Enero / Febrero / Noviembre / Diciembre)
  - Temporada Media (Marzo / Abril / Septiembre / Octubre)
  - Temporada Baja (Mayo / Junio / Julio / Agosto)
  - Mes
  - Días
  - Turnos
1. 8 AM - 10 AM
  2. 10 AM - 12 AM
  3. 12 PM - 14 PM
  4. 14 PM - 16 PM
  5. 16 PM - 18 PM
  6. 18 PM - 20 PM

De esta manera, se logró atender la cuestión de estacionalidad de demanda, en donde el input de la tabla fue el % de usuarios que se considera atenderá en los determinados turnos:

Baja						
Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingos
5%	5%	5%	5%	5%	20%	20%
1%	1%	1%	1%	1%	30%	30%
1%	1%	1%	1%	1%	35%	35%
1%	1%	1%	1%	1%	35%	35%
5%	5%	5%	5%	10%	20%	20%
0%	0%	0%	0%	0%	10%	10%

Media						
Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingos
10%	10%	10%	10%	20%	55%	55%
5%	5%	5%	10%	30%	65%	65%
8%	8%	8%	15%	40%	70%	70%
5%	5%	5%	10%	50%	70%	70%
20%	20%	20%	30%	60%	70%	70%
1%	1%	1%	5%	55%	65%	65%

Alta						
Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingos
40%	40%	40%	45%	50%	65%	65%
20%	20%	20%	20%	40%	75%	75%
30%	30%	30%	35%	50%	80%	80%
20%	20%	20%	25%	60%	80%	80%
60%	60%	60%	65%	70%	80%	80%
60%	60%	60%	60%	65%	75%	75%

#### ESCENARIO OPTIMISTA:

2020 ene. 20	2020 feb. 20	2020 mar. 20	2020 abr. 20	2020 may. 20	2020 jun. 20	2020 jul. 20	2020 ago. 20	2020 sept. 20	2020 oct. 20	2020 nov. 20	2020 dic. 20
Alta	Alta	Media	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Media	Media	Alta	Alta
18.649	17.916	10.023	10.225	2.928	2.416	2.138	2.754	9.630	10.468	18.375	18.459

En este escenario, vemos que el promedio mensual de usuarios pronosticados es de 10.332. Contrastado con la encuesta realizada, en donde se concluyó que el número de surfistas que practican el deporte con mayor frecuencia fue de 11.902, se entiende que hay una correlación en ambos análisis.

#### ESCENARIO PESIMISTA:

2020 ene. 20	2020 feb. 20	2020 mar. 20	2020 abr. 20	2020 may. 20	2020 jun. 20	2020 jul. 20	2020 ago. 20	2020 sept. 20	2020 oct. 20	2020 nov. 20	2020 dic. 20
Alta	Alta	Media	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Media	Media	Alta	Alta
13.987	13.437	7.517	7.669	2.120	1.750	1.536	2.009	7.223	7.851	13.781	13.844

En este segundo escenario, el promedio mensual de usuarios disminuye a 7727. Siendo este, un escenario más certero dadas las condiciones económicas del país que serán abordadas en el capítulo de Finanzas. En este contexto, se entiende que sigue habiendo una correlación entre la encuesta realizada y el pronóstico de demanda en un ambiente pesimista. Pues, en temporada alta, los usuarios que atenderán a practicar Surf estarían alcanzados en la encuesta.

La conclusión de este pronóstico segmentados en escenarios, contrastado con el análisis de demanda potencial, arroja que en temporada “Baja”, las instalaciones no tendrían flujo necesario que justifique abrir el día. En un escenario “Pesimista” , en temporada “Media”, tampoco habría el flujo deseado de gente para abrir las instalaciones.

## **ELASTICIDAD DE DEMANDA:**

La elasticidad de la demanda<sup>7</sup> indica cuán sensible es una variable frente a las variaciones o cambios ocurridos en otra variable que la determina. Aquellas variables son: Precio del Bien, Precio de bienes sustitutos, Ingreso de los consumidores y Preferencia de los consumidores.

En este caso, los factores claves que inciden en la variación de la demanda por el servicio a ofrecer serán:

1. Precio del bien: En el Capítulo 6, se ahondará profundidad la estrategia de precio a utilizar pero podríamos adelantar que el precio del servicio está medido en Dólares Americanos, y debido a las devaluaciones constantes que viene atravesando el país<sup>8</sup> las variaciones por venir afectarán directamente en la demanda.
2. Ingreso de los consumidores: con la creciente inflación acumulada en los últimos años, el poder adquisitivo real cayó considerablemente, y se espera que en los próximos meses siga este curso. Este será otro factor determinante que afecta la demanda.

Cabe aclarar, que si bien este servicio está apuntado al sector socioeconómico ABC1, que sería el menos afectado por la recesión económica, este grupo de la sociedad ya convive con una estructura de costos alta, lo cual dificulta la penetración de mercado, y más aún la repetición del patrón de consumo. Es por eso que se considera que el servicio presenta una demanda elástica.

---

<sup>7</sup> <https://economipedia.com/definiciones/elasticidad-de-la-demanda.html>

<sup>8</sup> <http://www.pullman.com.ar/es/historico-dolar/>

## TECNOLOGIA

La mayor población de surf en Argentina está concentrada en ciudades como Mar del Plata, Miramar, Necochea y varias otras ciudades. Sin embargo, por la ubicación geográfica de nuestro país, la consistencia de las olas en el año es muy baja, sumado a que varios factores pueden afectar el tamaño y la forma de la ola en un día en que si haya olas. Alguno de esos factores son: El viento, la marea, la dirección de la ola y el fondo del mar y otro factor que dificulta el deporte es la concentración de gente.

The Cove es una tecnología innovadora. Réplica con precisión los movimientos de agua del mar para lograr generar olas perfectas. Gracias a la optimización de la circulación de los surfistas, The Cove maximiza la capacidad de la instalación, ofreciendo a su vez una auténtica experiencia de surf. Por otro lado, cuenta con dos zonas de surf, una zona llamada Reef diseñada para surfistas con más experiencia, y una Zona denominada Bay para principiantes (observar Anexo). A su vez, cuenta con un sofisticado software que da la posibilidad de ajustar el tamaño, forma, potencia y frecuencia que puede ser determinado en función de las características de surf de cada grupo

Los principales atributos de esta tecnología son<sup>9</sup>:

1. Capacidad de albergar 100 surfistas en simultáneo
2. Producir 1000 olas/hora
3. Generar olas izquierdas y derechas.

Estas características nos dan la pauta de la explotación comercial que puede brindar esta tecnología como también la perfección de olas generada, a comparación de las condiciones cambiantes del mar.

---

<sup>9</sup> <https://wavegarden.com/>

## NEGOCIO PROPUESTO

Surftown es un lugar de infinitas posibilidades comerciales, en el cual el elemento central es el alquiler de minutos de surf, con distintos servicios aparejados ofrecidos. La instalación, no solo atrae surfistas, sino que también a bodyboarders, espectadores y hasta bañistas, lo cual le da un mayor abanico de posibilidades para ingresos alternativos. Como mencionamos, este plan de negocios hará foco en la unidad de negocio producto de esta tecnología.

A continuación, se describirán los distintos servicios ofrecidos y una aproximación a los ingresos (el precio estará en USD por que el contexto económico lo amerita) de cada servicio basada en asunciones de la operatividad de la máquina:

- Ticket Surf: Esto representa el alquiler de la hora de surf, con un precio promedio anual de 30 USD que irá fluctuando en relación a la estacionalidad de la demanda.
- Clases y Alquiler de Equipos: este ingreso se extrae de la cantidad de clases ofrecidas por la escuela de surf que costará 20 USD las 2 horas de surf y de los ingresos derivados del alquiler de equipo, como tablas de surf y trajes de agua que tendrán un precio de 5 USD.
- Videos & Photo: servicio ofrecido para todos con un precio promedio de 8 USD.
- Sponsoreo: producto tanto de la venta del Nombre del establecimiento como empresas interesadas en sponsorear.
- Ingresos por Membresías: Se pondrán a la venta 300 membresías a un precio de 10.000 USD y con la adquisición de las mismas pasarán a ser miembros del club de por vida. Aquellos miembros gozan de múltiples beneficios como:
  - Acceso a vestuario privados.
  - Uso ilimitado de los equipos dispuestos para el alquiler

- Posibilidad de llevar a surfear gratis a 2 miembros de su familia, siendo esta una inversión silenciosa suponiendo que se creará una cascada de clientes potenciales.
- Descuentos en los distintos locales comerciales y gastronómicos.



Universidad de  
**San Andrés**

## **CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR E INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DEL MERCADO**

Las empresas y emprendimientos se desarrollan dentro de un contexto definido tanto por fuerzas como condiciones que ejercen gran influencia sobre ellas. De este modo, las mismas deben comprender su entorno y aprovechar la mayor cantidad de información disponible para crear una estrategia que se adapte y les permita generar una ventaja competitiva que les provoca un posicionamiento exitoso en el mercado. Para analizar el mercado del producto en cuestión, se optó por utilizar las herramientas PESTEL + FODA + 5 Fuerzas de Porter:

#### **PESTEL**

Con el objetivo de analizar el entorno de SurfTown, The Cove en Buenos Aires se procederá a realizar un estudio macro puntuando todos aquellos factores que inciden de alguna manera en la actividad (ANEXO).

#### **Entorno Político:**

Se considera que la envergadura de un proyecto de esta magnitud, puede ser utilizada por cualquier partido político del municipio para su beneficio. En este sentido, SurfTown será considerado como una atracción turística, como lo puede ser el Parque de la Costa, y no solo traccionara el Partido de Escobar, sino que también será un gran contribuyente en términos fiscales.

Sin embargo, Argentina es un país que tiene mucha burocracia estatal. Esto tiene un impacto negativo en la creación de un proyecto de esta magnitud porque habría una gran cantidad de barreras a sortear no solo para conseguir los permisos,

si no para seguir operando en los cambios de gobierno. Se entiende que puede haber mucho interés político en poder conseguir cualquier tipo de renta, tal vez por la vía no legal, para que SurfTown pueda operar de forma regular.

De esta manera, se entiende que la aproximación a la casta política sería de la siguiente forma:

1. Gobierno Municipal de Escobar: Se presentará el proyecto, apuntando los beneficios que trae en el plano local como: generación de empleo y aportes tributarios.
2. Gobierno Provincial: Sorteando la “Ley orgánica del ambiente”<sup>10</sup> se mostrará los bajos impactos ambientales que tiene el desarrollo en cuestión, buscando la aprobación del ministerio de desarrollo.
3. Gobierno Nacional: El objetivo último, frente la aprobación del gobierno nacional será exponer el proyecto frente a la Cámara Argentina de Construcción. Entendiendo que el proceso de construcción cumplirá todas las normas vigentes, se expondrá el desarrollo como una innovación dentro del marco local con la generación directa e indirecta de empleo.

### **Entorno Económico:**

El contexto económico en Argentina hoy en día no es muy favorable. Ya no es novedad el hecho de que la inflación continúa en alza. En consecuencia, tanto el poder adquisitivo del consumidor como el consumo masivo caen y no se evidencia ningún tipo de mejoría por lo menos, dentro del corto plazo.

La dimensión económica tiene un impacto muy fuerte en la naturaleza de este negocio. No solo el comportamiento del consumidor mencionado en el párrafo anterior, si no que hay una diversidad de factores que incidirán directamente en la construcción de este parque. Como el acceso al crédito, en donde producto del Riesgo País EMBI +<sup>11</sup> elaborado por el banco J.P.Morgan sistemáticamente en Argentina se cae en profundas recesiones en donde numerosas veces se dejó de

---

<sup>10</sup>

<https://www.nacion.com/opinion/foros/mas-trabas-para-el-desarrollo/5KUN3G2IEJHONMPFHGPOVO5R3A/story/>

<sup>11</sup> <https://www.rava.com/empresas/perfil.php?e=riesgo%20pais>



pagar la deuda soberana, provocando juicios. De esta forma, resulta muy difícil para cualquier emprendimiento Argentino tener buen acceso a crédito que ayude a financiar inversiones.

La inversión de este proyecto está dolarizada, mientras que sus ingresos serán en pesos y hay posibilidades muy altas en un posible descalce de los precios por una devaluación. Es por eso que la estrategia de SurfTown es lograr utilizar todas sus unidades de negocio entre sí para absorber cualquier tipo de shock externo. Esto le da la posibilidad al emprendimiento de establecer precios competitivos en una situación inicial para establecerse en el mercado.

### **Entorno social, cultural y ambiental:**

Argentina es un país en donde la cultura del deporte corre por la sangre. Los deportes como el fútbol, hockey y rugby se practican a diario los 7 días de la semana. Sin embargo, en la ciudad también se puede observar la llegada del movimiento "Rider", el cual se está desplazando con rapidez en la cultura occidental. Algunos de ellos pueden ser el skate, rollers, entrenamientos individuales, o algunos deportes menos convencionales como puede ser el wakeboard realizado en parques llamados "Cable Parks" o en el río. En ciudades como Mar del Plata, Miramar, Villa Gesell y Pinamar entre otras se pueden observar cientos de surfistas todos los días de la semana. Se cree que la introducción de SurfTown a la ciudad de Buenos Aires generará una revuelta por testear este nuevo formato de surf urbano, captando los usuarios que practiquen el deporte, como así también aquellos que no.

Con respecto al impacto ambiental, las instalaciones se diseñan con el objetivo de poder integrarse al entorno en donde será construida, buscando amainar tanto su impacto visual, como el acústico. Este sistema de generación de olas, tiene la gran ventaja que reutiliza parte de la energía creada debido al alto rendimiento de la maquinaria, resultando en una eficiencia energética. A modo de ejemplo, en el ANEXO X<sup>12</sup>, se puede visualizar la comparativa en el CO<sub>2</sub> emitido por sesión de surf de 1 hora y 30 minutos por persona resultando en 7.43 kg de CO<sub>2</sub> versus el CO<sub>2</sub> emitido por hora por persona en un auto con combustible a nafta resultando en 18.8 kg de CO<sub>2</sub>.

---

<sup>12</sup> <https://wavegarden.com/es/sostenibilidad/>

### **Entorno Tecnológico:**

Existen muy pocos modelos de ola artificial que se hayan llevado a la realidad. Hasta el momento, todas funcionaban de la misma forma y el diseño era similar. Se bombeaba agua desde el frente y la persona realizaba el deporte de forma estática ( ANEXO X). En un mundo de constantes cambios, esta disruptiva tecnología de generación de olas se presenta como algo único e impensado en la sociedad Argentina. La tecnología, en este caso, es capaz de reducir los tiempos para impulsar servicios mejorando la calidad de los mismos notablemente.

Las tablas de Surf han evolucionado de forma de pesar 65 KG y medir hasta 4 mts de longitud, a ser completamente customizables para cada cliente potenciando las cualidades deportivas, o generando herramientas para el aprendizaje continuo.

De la misma forma, han evolucionado los trajes de neopreno. Hoy en día se puede conseguir una amplia variedad de trajes de agua, para todas las condiciones climáticas y todos los tamaños, resultando de vital importancia tomando en cuenta que son pocos los lugares en el mundo en donde se puede practicar el deporte sin el mismo. También, no solo cuentan con tecnología de cobertura frente al frío, sino que también fueron diseñados para ser soportes de flotación, actuando en cierta medida como un chaleco salvavidas.

### **Entorno Legal:**

Según la agencia tributaria AFIP el Impuesto a las Ganancias grava las rentas de las personas físicas y jurídicas. Entendiendo a SurfTown como una Sociedad Anónima, la AFIP percibirá tributos por las ganancias incurridas al 35%. En comparación con los países de América Latina, esta alícuota es elevada<sup>13</sup>: Bolivia 25%, Brasil (dependiendo la renta) 15% - 9%, Chile 25%, Colombia 33%, Paraguay 10%, Perú 29.5% y Uruguay 25%.

---

<sup>13</sup> <https://www.ciat.org/alicuotas-en-america-latina/>

Otro impuesto que incide en el negocio, por que se traslada al cliente y hace al precio más oneroso y menos competitivo es el IVA, que al igual que el Impuesto a las Ganancias, también es elevado en comparación a países de la región: Argentina 21%, Bolivia 13%, Brasil 17%, Chile,19%, Colombia 19%, Paraguay 10%, Perú 18% y Uruguay 22%.

Esto es un factor fundamental a considerar ya que la presión fiscal incide directamente en los resultados de las empresas. Generando más dificultades para obtener rentabilidad.

Las legislaciones afectan de diversos modos el funcionamiento de SurfTown. Además de los regímenes arancelarios incluidos en la importación de la tecnología como la Tarifa Externa Común (TEC)<sup>14</sup>, la cual va desde 0% a 20% para la mayoría de los productos, existen otras tarifas como, IIBB y el impuesto sobre los beneficios anticipados, impuestos a los débitos y créditos. De igual manera, todos los empleados dentro del establecimiento estarán en blanco, sin dejar margen alguno para cualquier tipo de problema relacionado a un accidente. Habrán otros requisitos legales para abrir este complejo como certificados de aprobación de los equipos de tratamiento del agua, políticas de seguros, certificaciones de obras, planos hidráulicos, que serán abordados en el capítulo legales.

## **FODA**

La matriz FODA es una herramienta de diagnóstico, ya que es un primer approach a la industria y nos permite estudiar el entorno tanto interno como externo de SurfTown, con los objetivos de comprender los desafíos, obstáculos y capacidades que posee el desarrollo.

⇒ introducción de The Cove.

### **Fortalezas:**

- Primer espacio de Surf urbano en Argentina

---

<sup>14</sup> <https://es.portal.santandertrade.com/>

- Ubicación → se cree que la ubicación es la indicada para el flujo de gente esperando.
- Traccionador de turismo
- Nucleador de vida social fomentando la vida saludable y al aire libre

**Oportunidades:**

- Ancla para desarrollo inmobiliario → Traccionador de turismo
- Introducción de un concepto nuevo a la sociedad
- Albergar eventos Nacionales e Internacionales de Surf
- Convenios con instituciones educativas.

**Debilidades:**

- Descalce en la inversión en Dólares e Ingresos en Pesos
- Demanda inelastica

**Amenazas:**

- La posible introducción de nuevos competidores con otras tecnologías de generación de olas, pero entendiendo las dificultades económicas, serían pocos probables.
- Otras actividades recreacionales como por ejemplo el establecimiento llamado Rush en la localidad de Pilar.
- Contexto económico del país.

## **5 FUERZAS DE PORTER**

**Competidores existentes: BAJA**

Los viajes a las ciudades costeras serían el competidor directo de SurfTown ya que no hay otro establecimiento de la misma naturaleza en Argentina . Dentro de esos viajes, los surfistas incurren en gastos de transporte (nafta, pasajes de colectivo, etc.), como así también en costos de alojamiento y comida. A esto se le suma que muchas veces las cuestiones climáticas que se requieren para practicar el

deporte no se pueden prever con exactitud. The Cove, facilitará la realización del deporte por su eficiencia a la hora de generar olas. A pesar de que el costo por la hora de surf pueda ser percibido como elevado, si se compara con los costos que se incurren a la hora de viajar, este último tendría un precio superior.

### **Nuevos competidores: MEDIA**

Otras tecnologías de la industria serían:

- Flowrider & Barrel rider → Una ola estática que se crea a base de una propulsión de agua. No recrea la sensación original de estar surfeando en el mar.
- BSR Surf Resort → Tecnología de generación de olas. A comparación de The Cove, estas olas generadas requieren de un nivel de surf elevado. Esto implica que el mercado objetivo de esta empresa se reduce a expertos del deporte.
- KSWC → Una tecnología de generación de olas con uso únicamente para competencias. La ola generada es superior a cualquiera de la industria, pero con la desventaja que requiere de un espacio mucho mayor a The Cove, y por otro lado no lo puede hacer frente a la capacidad comercial ya que produce una ola cada dos minutos, es más costosa y ruidosa.

A pesar de la presencia de varias tecnologías capaces de generar olas, la competencia no ofrece la calidad de ola para los distintos niveles de surf como lo ofrece The Cove. Es por eso que la amenaza de nuevos entrantes puede ser alta por la existencia de otras tecnologías, pero baja por las barreras de entrada económicas y de penetración en el mercado. Los costos de barreras de entrada no bajarán de los USD 20.000.000. Este sería un número aproximado de la sumatoria entre el valor del terreno y la inversión en infraestructura.

### **Productos sustitutos: BAJA**

Numerosas invenciones pueden generar una sensación parecida a la que generaría SurfTown, pero nada igual. El verdadero sustituto para SurfTown es la naturaleza, la playa y sus olas. La razón por la cual se afirma esto es porque hasta el día de hoy ninguno de los productos sustitutos logra reproducir una ola no

estacionaria como lo hacen los dispositivos que se plantean en este proyecto. Acerca de las tecnologías mencionadas previamente, son básicamente dispositivos mecánicos hidráulicos que también tienen como objetivo reproducir una ola para la práctica de surf, pero actualmente ninguno de estos se encuentra en vías de asentamiento en Argentina.

### **Clientes: ALTA**

Si bien, hoy no existe algún establecimiento en Argentina que sea un rival directo de SurfTown, y como ya se mencionó, el producto sustituto directo del surf es la naturaleza. El poder de negociación de los clientes de la industria podría ser Alta debido a la posibilidad de cambiar de deporte por algún otro que si se practica en la ciudad. El perfil de los usuarios a captar son personas muy activas en el ámbito del deporte. Entendiendo que los precios son considerablemente más altos que desarrollar algún otro deporte, en momentos de recesión económica, se cree que los clientes podrán optar por realizar otros deportes por no poder afrontar el costo semanal.

### **Proveedores: MEDIA**

El poder de negociación de los proveedores la podemos definir como Media, ya que al haberse firmado un contrato de licencia la empresa Wavegarden tiene como único cliente en Argentina a SurfTown. Y, a su vez, en este modelo de negocio, Wave Garden tiene mucha capacidad de negociación entendiéndose que es el único proveedor. Cualquier disputa entre ambas partes generaría una dificultad extrema.

## CAPÍTULO 3: MODELO DE NEGOCIO

### PROPUESTA DE VALOR

- Ser la primera ciudad latinoamericana en tener un proyecto inmobiliario y de entretenimiento con un desarrollo sustentable. Con el fin de crear un ambiente familiar, deportivo, de negocios y ocio.
- Proveer condiciones ideales para practicar surf. Siendo el primer desarrollo de Wavegarden en Latinoamérica con uso comercial.
- Potenciar el talento argentino de cara a los futuros eventos internacionales, como olimpiadas, o los circuitos mundiales de surf.
- Inclusión social a través del deporte
- Nucleador de vida social y gente joven, en un ecosistema de vida sana y al aire libre.

### SEGMENTOS DE CLIENTES

Se segmentara el mercado en tres grupos, donde a su vez, cada segmento serán sub segmentados en distintos rangos de edades, factores demográficos y psicográficos utilizando esta división para optimizar la estacionalidad tanto anual, como semanal y diaria.

**Beginners** → **(Primary Target)** todos aquellos que quieran aprender el deporte de cero, o lo hayan practicado en alguna rara ocasión. Estos chicos son activos (tienen mucha energía), curiosos (se mantienen actualizados con el entorno deportivo). El deporte es un pilar fundamental en sus rutinas semanales. Sufren la inactividad y por consecuencia buscan estar haciendo todos los días algún deporte o alguna actividad.

En su gran mayoría serán alumnos y alumnas del colegio por lo que su edad estaría comprendida entre 8 y 18 años. Para atacar este segmento buscaremos:

- Crear convenios con instituciones que nos puedan proveer del flujo que necesitamos.

- Ofrecer beneficios cuando se atienden en grupos grandes. Ejemplo: festejos de cumpleaños o acontecimientos similares.

**Amateurs** → **(Primary Target)** Quienes practiquen el deporte siempre y cuando tengan la oportunidad (viajes tanto locales como internacionales), pero que no lo hagan con regularidad debido a la lejanía con el mar. Este cliente está constantemente en contacto con el deporte, viendo competencias en vivo, o siguiendo a sus redes sociales a los medios y personalidades más destacados del deporte. Sienten la necesidad de incluir en su rutina semanal el surfear, y sueñan con vivir frente al mar. Son deportistas por naturaleza. Y cuando no practican el deporte por determinado tiempo, suelen frustrarse.

**Profesionales** → **(Secondary Target)** Este reducido segmento estará conformado por el talento nacional que buscan progresar en el deporte en todas sus áreas. Sienten la necesidad de mejorar de forma exponencial y las condiciones del Surfísticas de la costa Argentina no suelen ser las adecuadas para obtener la constancia necesaria. Este segmento de clientes sufren por no poder realizar el deporte en las condiciones deseadas, como si las obtienen sus competidores internacionales, y se frustran por no tener la capacidad de ahorro o patrocinio para viajar. Cuando se encuentran en lugares donde las condiciones de Surf acompañan, suelen progresar muy rápido.

## **RELACIÓN CON LOS CLIENTES**

La misión de este desarrollo es que los clientes logren un sentido de pertenencia dentro de la familia de SurfTown, en donde quienes lo integren se sientan parte de una comunidad saludable, familiar y deportiva. Es esencial que los miembros se sientan identificados con los valores que representa SurfTown regidos por los códigos del Surf y del deporte en general. Este sentido de correspondencia se logrará gracias a la variedad de actividades que se podrán realizar dentro del establecimiento logrando crear una experiencia completa diferenciándose de los establecimientos deportivos convencionales.



## **CANALES**

Se desarrollara una plataforma online con toda la información a disposición, como por ejemplo; precios, disponibilidad para reservar un horario, eventos que se desarrollarán y beneficios temporarios. Por otro lado, una intensa comunicación con los clientes mediante las redes sociales potenciada por el marketing digital.

## **ACTIVIDADES CLAVES**

- The Cove como atracción principal. Y otras áreas deportivas relacionada con los deportes de acción (SkatePark, Palestra, etc)
- Escuelas de surf & skate
- Auditorio para recitales integrado a la ola, en un área de relax y observación.
- Gimnasio para entrenamiento de alto rendimiento.
- Espacios para Coworking (emprendedores y creativos)

## **RECURSOS CLAVES**

Junto con la licencia para el desarrollo de The Cove. WaveGarden ofrece un abanico de servicios de ingeniería y desarrollo de negocio para asegurar el éxito de la instalación. Tanto a medio como a largo plazo. El equipo de Wave Garden acompaña a sus proyectos a lo largo de todo el trayecto, compartiendo el Know-How.

## **SOCIOS CLAVES**

- Wavegarden: Proveedor de todo lo necesario para la construcción del parque acuático, que se verá más en detalle en el Capítulo 5
- SurfTown: Sociedad que financiará el terreno para el desarrollo convirtiéndose en Socio del proyecto.
- Empresas que sponsorean el desarrollo: Las mismas serán claves para la financiación inicial.
- La intendencia de Escobar: Jugador importante entendiendo que no solo entrará en juego para dar los permisos correspondientes, si no que también

será otra fuente de publicidad asumiendo que es un proyecto novedoso para el partido.

- Comité Olímpico Argentino: De cara a las siguientes olimpiadas de verano, con el Surf como flamante incorporación, habrá un acuerdo con el comité para que los integrantes de la delegación Argentina pueda practicar Surf.
- Convenio con escuelas: A modo de captación de mercado, se buscará crear distintos convenios con Escuelas de la periferia.

Deportistas de élite: Será una relación de mutuo beneficio. Donde los deportistas podrán practicar Surf en condiciones ideales, ellos estarán promoviendo el proyecto generando expectativa, tanto local, como internacional.

## **FUENTES DE INGRESO**

Alquiler de la hora de surf - (Alquiler de equipos + Clases de Surf) - Boleto de entrada al establecimiento - Membresías - Servicio de foto y video - (Sponsors + venta del nombre del complejo) - Alquiler de espacio a terceros - Ingreso Inmobiliario - Ingreso por el alquiler de habitación en el área denominada Surf Lodge.

## **ESTRUCTURA DE COSTOS**

Energía consumida - Equipo de staff - Gastos generales - Mantenimiento Costos utilitarios - Renovación de equipos - Costos incurridos en el Surf Lodge - Licencia de Wavegarden.

## **CAPÍTULO 4: PLAN DE MARKETING**

El plan de marketing es un capítulo muy importante a la hora de desarrollar un plan de negocios. Permite visualizar y entender el penetramiento estimado de los proyectos para así entender las posibilidades de éxito. En pos de lograr un un plan de marketing acorde a los estándares de este Plan de Negocios, utilizaremos los 4 “P” - Producto, Precio, Promoción y Plaza, elementos básicos del marketing mix, establecidos E. Jerome Mc Carthy (1960) entendiendo como SURFTOWN deberá comunicar su negocio a potenciales clientes.

### **MERCADO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO**

Previo al lanzamiento de cualquier proyecto, es fundamental entender cuál es el segmento a “atacar”, y estudiar las características para comprender mejor la manera en que nos dirigiremos a los distintos segmentos y subsegmentos.

Nuestro target primario es el denominado “Beginners”, ellos son los clientes de mayor rentabilidad para el proyecto entendiendo que los mismos, no sólo consumiría horas de surf, sino también todos los negocios satélites incluidos en la experiencia. Aquellos son: Alquiler de equipos, Clases particulares y grupales de surf, fotos y videos.

Las características geográficas de nuestro target primario están, además , comprendidas en un espacio muy cercano a la ubicación del complejo turístico. Estos nuevos conglomerados urbanísticos ubicados en la periferia como Puertos de Escobar, Nordelta y otros barrios cerrados albergan miles de niñas y niños de entre 5 y 15 años quienes serían el mercado objetivo.

## **POLÍTICA DE PRODUCTO**

Surftown apunta a ser un negocio completamente disruptivo en la sociedad argentina entendiendo que ningún proyecto en la región se asimila. La posibilidad de realizar un deporte en la ciudad que usualmente se practica en el mar, nunca fue considerada una opción. Este proyecto lo hará realidad.

La tecnología generadora de olas es el punto más fuerte de este proyecto por varios motivos: en el plano local, no existe ninguna instalación que ofrezca la posibilidad de surfear. Y en el plano internacional, The Cove es una tecnología que está por encima de cualquier competidor existente. Las características que afirman de esta tecnología que respalda este comentarios son las siguientes:

## **POLITICA DE PROMOCION**

Durante toda la construcción del proyecto se estarán llevando a cabo campañas de marketing y publicidad. Se estima un periodo de tiempo de 16 a 18 meses de duración, hasta que el predio quede terminado. Se invertirá un total de USD 10.000 para la difusión de la marca. Este presupuesto será estratégicamente distribuido en cada una de las etapas descritas a continuación. Como foco principal, se buscará posicionar a la marca utilizando las herramientas de tráfico pago Google ADS y Facebook Business Manager así como también la gestión del tráfico orgánico, aplicando estrategias de SEO.

La inversión mensual en publicidad paga irá disminuyendo a medida que la empresa vaya adquiriendo reconocimiento. La intención es que la publicidad orgánica sea cada vez más fuerte y suficiente para mantener al público comprometido y activo.

La primera fase, etapa de Captación, comenzará en simultáneo con la construcción del proyecto (se estima 16 - 18 meses) y sus campañas serán exclusivamente desarrolladas digitalmente. La etapa de Captación será dividida en 3 partes, las cuales serán descritas a continuación.

En primer lugar se llevará a cabo una exhaustiva campaña de *engagement* en la cual se buscará generar leads específicos: Clicks en el sitio web y visitas a los perfiles de las redes sociales. Anuncios atractivos serán la principal fuente para acercarse e impactar a la audiencia. Por lo tanto, el contenido visual abarca fotos del funcionamiento del proyecto en otros países, vídeos interactivos, entrevistas con autoridades del ámbito, prueba social (otros clientes contando de su experiencia), etc.

En esta etapa del funnel (ANEXO 7), llamada de *awareness*, el principal objetivo es de lograr volumen es decir, impactar dentro del segmento, la mayor cantidad de personas posibles. Con lo cual, se entiende que solamente una pequeña fracción del público alcanzado estará dispuesto a convertir (consumir el producto). Sin embargo, este será el primer contacto de la marca con el cliente.

El proceso para la segmentación en esta fase será más amplio. Utilizaremos diferentes herramientas para la segmentación, tales como:

- Intereses generales relacionados a: surf, surfistas profesionales, atletas relacionados a los deportes acuáticos, marcas de surf, viajes a lugares propios para la práctica del deporte, deportes al aire libre, vida saludable, kitesurfing, etc.
- Edad: esta etapa estará segmentada para todas las edades que podrán disfrutar del producto. Los mismos anuncios serán mostrados para jóvenes entre 13 a 24 años y adultos entre 24 a 55 años de edad. Los menores de 13 años, serán impactados a través de sus padres.
- Género: hombres y mujeres
- Lugar geográfico: Ciudad de Buenos Aires, Vicente Lopez, San Isidro, San Fernando, Tigre, Pilar y Escobar

Este proceso tendrá aproximadamente una duración de 8 a 9 meses y se espera que de las 700.000 mil personas alcanzadas un 30% de ellas (200.000) hayan dejado algún lead: interacción con los perfiles en las redes sociales, visitas y suscripciones a la página web, clicks en los anuncios, correos electrónicos, consultas, mensajes, etc. **[etapa de awareness]**.

Se deberá recolectar toda la información y documentar todos los resultados obtenidos durante el proceso de captación, con la finalidad de entender con más detalle a nuestro público alvo.

En esta segunda fase se buscará impactar únicamente a las personas que en la etapa de captación hayan realizado alguna interacción. Es por ello que recibirá el nombre Remarketing de Lanzamiento (también conocida como: **etapa de interacción**) y su principal objetivo será obtener un público de menor tamaño pero de mejor calidad.

Se estima una duración de tres meses y estará organizada en 2 partes. La primera parte será segmentada únicamente para el público entre 10 a 18 años. Tendrán un acercamiento similar a la de la primera etapa sumado a más información detallada. Estos jóvenes recibirán en sus perfiles: encuestas, videos e imágenes interactivas. Además, para lograr un mayor impacto serán utilizados influencers. Nombres como Gabriel Medina, Lele Usuna y Barbie Perez.

La segunda parte consta en aplicar filtros de segmentación, obtener leeds de mails y formularios. Por ello estará apuntada para el público entre 18 a 55 años. El primer filtro será una campaña para que la audiencia interesada tenga la posibilidad de realizar un registro simple (nombre y email). Se buscará adquirir aproximadamente 20.000 emails registrados. Estos clientes recibirán información como: modalidades, beneficios, videotutoriales, paquetes, horarios.

Además de obtener una segmentación más acertada, esto dará lugar a la creación para futuras audiencias (herramientas de MKT digital) así como también para el contacto directo con nuestros clientes (email marketing, telefónico). Luego, para el segundo filtro, los usuarios registrados recibirán otro formulario donde se les solicitará datos más específicos: nombre completo, documento de identificación, teléfono(s), domicilio, edad, género. Todos aquellos que optaron por recibir el formulario y completarlo, serán catalogados como el público de mayor calidad, es decir, con enorme propensión a consumir el producto. Se espera obtener 3.000 formularios registrados.

Para la tercera fase, el lead buscado será el de conversión, con objetivo que puedan adquirir sus membresías, paquetes familiares y reservar horarios de clase. Los 3.000 contactos obtenidos, serán abordados de manera directa por el personal

de la empresa, descuentos, paquetes y beneficios serán obtenidos. Esta etapa tendrá inicio con un mes previo a la inauguración del proyecto. Los mismos también serán invitados a eventos y charlas **[etapa de conversión/activación]**.

La fidelización del cliente se enfocará en las membresías, el servicio post venta, los beneficios, descuentos y eventos corporativos que se estarán realizando.

Para la empresa, mantener a los clientes existentes es de igual valor que obtener nuevos. La fidelización viene por la consistencia, con lo cual, se buscará siempre mantener un servicio de excelencia. A su vez, la comunicación deberá ser clara, objetiva y personalizada. Cada cliente será tratado de manera especial, los instructores buscarán conocerlo y entablar una relación cercana. Desde ya, el equipo estará altamente entrenado por los especialistas de la compañía, para ofrecer el mejor atendimento.

Además, al ser una experiencia única y exclusiva en la región, se buscará sorprender a los clientes para poder mantener la marca en sus mentes y también reforzar los valores de la empresa. Por último, a partir del contacto diario con los clientes con una fuerte presencia en las redes sociales y también a través del email marketing se espera poder generar un fuerte sentido de comunidad.

Quizá la principal estrategia para fidelizar al cliente, será la de construir un sentido de pertenencia. Con un ambiente agradable, se buscará que los clientes no abandonen el complejo luego de practicar el surf. El lugar será receptivo e invitará a que ellos puedan acceder con sus familias y amigos para pasar todo el día, e ir formando de a poco una comunidad. **[Loyalty/fidelizar]**

Se debe destacar que todas las etapas se repiten como un ciclo vicioso. Al mismo tiempo que algunos clientes estarán en la etapa de conversión, otros por su vez, se encontrarán descubriendo a la marca, es decir, en la fase de captación. Es por ello que la marca siempre estará invirtiendo en marketing y publicidad, con la finalidad de conocer y aumentar al público-objetivo.

## **POLÍTICA DE PRECIO**

Dada las características del servicio ofrecido y el perfil de nuestros consumidores, el precio será bastante elevado en comparación a realizar algún

deporte en la ciudad de Buenos Aires. Por otro lado, el enfoque será comunicar que el precio es extremadamente competitivo comparado a realizar un viaje para practicar el deporte o comparado con el ticket promedio en otras facilidades de la empresa WaveGarden en el mundo.

En las etapas de [interacción] y de [conversión], previamente descritas, se estarán informando a los potenciales clientes toda la información necesaria sobre los precios. Los valores de las membresías, precios por hora de acuerdo al horario/mes/capacidad, descuentos y paquetes familiares.

Para entender el precio para surfear en Wavegarden, se ha decidido comparar su valor con un viaje de surf a la ciudad de Mar del Plata. Se debe tener en cuenta los gastos de: Transporte (combustible, peajes), estadía en un hotel o hostel, gastos de alimentación, estacionamientos y alquileres de equipos.

Desglose gastos de transporte:

1. Viajar en **auto**,

- Nafta: \$2.700,00 pesos X 2 (ida y vuelta) sumando un total de: \$5.400,00 pesos;
- Peajes: \$406,00 pesos X 2 (ida y vuelta) sumando un total de: \$812,00 pesos;
- Distancia: Aproximadamente 420 km de ruta;
- Tiempo de viaje: Aproximadamente 5 horas.

2. Viajar en **ómnibus**,

- En promedio los pasajes se encuentran en \$ 4500,00 (ida y vuelta);
- Distancia: Aproximadamente 420 km de ruta;
- Tiempo de viaje: Aproximadamente 6 horas.

3. Viajar en **avión**,

- En promedio los pasajes se encuentran en \$12.000,00 (ida y vuelta);
- Tiempo de viaje: Aproximadamente 30 minutos.

Se utilizará al auto, como el medio de transporte de referencia. Sumado a los costos transporte, que representan aproximadamente \$6.400,00 pesos, les serán sumados el hospedaje y los gastos alimenticios.

Desglose gastos de hospedaje para 3 días/2 noches:



## 1. Hotel

- Precio promedio: \$7.500 pesos

## 2. Hostel

- Precio promedio: \$3.500 pesos

Se calcularon un total de 10 comidas para los gastos en alimentos. Sumando un total de \$3.000 pesos para los 3 días.

Serán sumados todos los importes para poder llegar al costo de un viaje en **auto** a mar del plata:

- Transporte (\$6.400,00) + Hotel (\$7.500) + Gastos en alimentos (\$3.000,00) - total de: \$16.900,00 pesos.
- Transporte (\$6.400,00) + Hostel (\$3.500) + Gastos en alimentos (\$3.000,00) - total de: \$12.900,00 pesos.

## POLITICA DE PLAZA

Este servicio, por las particularidades de infraestructura que presenta, se comercializará dentro de las instalaciones de Surf town vía contacto directo. Se considera que los usuarios tendrán un engagement con el complejo de manera tal que con el correr de los años y su penetración en el mercado, será como localizar cuando se circula cerca de un estadio de fútbol. El mercado Bonaerense sabrá a la perfección que en el partido de Escobar se encuentra la única facilidad de Surf artificial.

## **CAPÍTULO 5: OPERACIONES DE NEGOCIO**

En este capítulo, nos focalizamos en las distintas actividades y decisiones claves del desarrollo para lograr no solo penetrar en el mercado, sino que también perdurar como un jugador importante dentro de la industria del deporte.

### **UBICACIÓN**

Como en todo desarrollo inmobiliario, uno de los primeros temas a contemplar es la ubicación. La misma es clave para el éxito de cualquier proyecto inmobiliario y en esta ocasión, la decisión de ubicación es la más adecuada y las variables a considerar fueron las siguiente: (ANEXO 5)

- Proximidad al segmento objetivo → Como se ha mencionado a lo largo del Plan de Negocios, Surfstown se ubicará en el corazón de los nuevo conglomerados urbanísticos y barrios privados que son desarrollados año a año. El segmento objetivo apuntado es el de “Beginners”, niños y niñas de entre 8 - 18 años residentes, entendiendo que el modelo tipo son familias jóvenes.
- Fácil acceso → La ubicación, como pueden apreciar en el ANEXO, está a tan solo 200 metros de la autopista panamericana ramal Escobar. Esto brinda facilidad en acceso vía Colectivo, como también en auto particular.

### **PROCESOS Y ACTIVIDADES CORE DEL NEGOCIO**

#### **THE COVE**

Cabe destacar, junto a la adquisición de la licencia y el pago parcial y contra entrega de The Cove, la empresa proveedora Wave Garden, tiene un modelo de negocio el cual se asegura de que la puesta en marcha, en lo distintos proyectos

alrededor del mundo, sea de manera efectiva. Para eso, no solo brindan todos los elementos / insumos y materiales necesarios para la obra, sino que también viene personal capacitado con el objetivo de poner a punto el proyecto, y dotar de conocimiento al personal local que luego se quedará como jefe de mantenimiento de operaciones. La casa matriz, con su larga trayectoria entendió, luego de algunos proyectos mal implantados, que junto con la venta de la licencia, se vende el “conocimiento de construcción” como servicio. Como dicen desde Wavegarden “Ofrecemos un abanico completo de servicios de ingeniería y desarrollo de negocio para asegurar el éxito de su instalación de surf, tanto a mediano como a largo plazo. Nuestro equipo le acompañará desde los inicios de su proyecto hasta después de su apertura, compartiendo nuestro know-how y experiencia durante todo el proyecto”. Aquellos servicios son:

1. Análisis de emplazamiento y estudio de diseño: En la fase pre desarrollo, los ingenieros de Wavegarden identifican el mejor emplazamiento para construir la instalación con la colaboración del departamento de dinámica de fluidos computacional.
2. Estudio de la viabilidad económica: El éxito a largo plazo de una instalación no solo dependerá de la viabilidad técnica del sistema de generación de olas, si no de la viabilidad del proyecto en términos de mercado, operacionales y financieros.
3. Wave cove technology y Flete: Importación de todos los materiales no solo al puerto argentino, sino que también cubre todos los costos aduaneros, de descargue y entrega domésticos.
4. Construcción de la laguna + Movimientos de suelos: Gracias a la experiencia en la construcción de múltiples facilidades en el mundo, los ingenieros civiles, analizando los diferentes terrenos y cuerpos de agua, la mejor forma para que el proyecto se adapte a su emplazamiento correcto.
  - a. Movimiento de suelos: Ingenieros civiles extranjeros trabajando junto a la empresa Argentina DyO Ayerza<sup>15</sup>.

<sup>15</sup>

[https://doyoayerza.com.ar/?gclid=CjwKCAjwh472BRAGEiwAvHVfGISn0\\_x2laL\\_iYNBrTVIUXw\\_eA81T8-X7LNLRLGIyVr\\_S-kQDrSZ7hoCWvcQAvD\\_BwE](https://doyoayerza.com.ar/?gclid=CjwKCAjwh472BRAGEiwAvHVfGISn0_x2laL_iYNBrTVIUXw_eA81T8-X7LNLRLGIyVr_S-kQDrSZ7hoCWvcQAvD_BwE)

5. Supervisión del proyecto, suministro instalación y puesta en marcha: Se garantiza apoyo meticuloso para asegurar la coordinación de todas las áreas claves del proyecto. Y se suministrará todos los insumos necesarios para el correcto funcionamiento de la máquina generadora de olas
6. Tratamiento del agua: apoyo para determinar las soluciones de tratamiento de agua más apropiadas según la normativa local y supervisión de ingeniería de tratamiento del agua durante el desarrollo y operación del proyecto.
7. Soluciones de iluminación: Se incorpora soluciones de iluminación LED probadas y rentables que pueden adaptarse para todos los tamaños y condiciones de instalaciones.
8. Soluciones de mantenimiento: Un gran abanico de soluciones que incluyen una combinación de mantenimiento preventivo inteligentes para maximizar la disponibilidad, eficiencia y vida útil de la máquina.
  - a. Monitoreo remoto
  - b. Mantenimiento rutinario
  - c. Programas de formación

## **OTRAS ACTIVIDADES CORE**

Entendiendo que uno de los objetivos de este proyecto, es ser un nucleador de vida social, saludable y deportiva, como ya se ha mencionado, The Cove no será la única atracción. Dentro de las instalaciones se podrán encontrar distintos amenities provistos por la Sociedad como espacios de venta de comida, vestuarios, gimnasio, espacio para alquiler / venta de equipo de Surf. También se podrán realizar otros deportes, como Skate y volley playa.

## **SERVICIOS TERCERIZADOS**

Es evidente remarcar que el proyecto no sería realmente eficiente con el cliente si no posee una plataforma digital, no solo para comunicar, si no para tomar reservas y organizar las operaciones diarias. En ese sentido, junto con la Empresa “Conexa”, una start-up desarrolladora de Software, Surftown lanzará su propia APP mobile que apunta directamente a la comunicación final con el cliente. En ese sentido, quienes quieran reservar su turno para surfear, podrán realizarlo

únicamente con la APP, pero la APP será más versátil que eso, ofrecerá un espacio de comunicación real y directa con el cliente, mandando promociones, comunicando las distintas variaciones de la ola. La APP, también estará integrada a la plataforma de pagos de Mercado Pago, para que el cliente pueda abonar desde allí e ingresar al complejo de forma inmediata.

Para Surfstown, la APP es más integral que solo la comunicación con el cliente final. Ayudará a ordenar operaciones diarias con un panel de control que visualiza reportes en tiempo real sobre capacidad ociosa de The Cove (herramienta de análisis fundamental para atacar los problemas de estacionalidad), reportes de ventas con el desglose de información requerido.



## CAPÍTULO 6: COSTOS, FINANZAS E INVERSION

### COSTOS

A continuación, veremos en detalle los distintos aspectos económicos del proyecto de inversión de SurfTown, The Cove. Sin embargo, resulta importante aclarar que tanto los costos, como las ganancias están expresadas en dólares Americanos. Esto se debe a estrictamente a dos factores fundamentales: 1) La inversión y gran parte de los costos son en dólares. 2) Resulta imposible pronosticar un flujo real en Pesos Argentinos entendiendo que estamos atravesando una etapa económica-mundial de gran incertidumbre, y un contexto monetario local de gran inflación.

Cabe aclarar que se ha tomado en consideración la inflación proyectada por el gobierno americano en su moneda.<sup>16</sup>

### COSTOS DIRECTOS

Costos

#### Costos Directos

Mantenimiento

Jardines/Edificios	\$16.740	\$13.473	\$14.333	\$15.181	\$16.173	\$17.044	\$17.219
	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%

Tratamiento de Agua	\$16.740	\$13.473	\$14.333	\$15.181	\$16.173	\$17.044	\$17.219
	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%

Generador	\$13.956	\$11.233	\$11.950	\$12.656	\$13.484	\$14.210	\$14.355
	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%

<b>Total Costos Directos</b>	<b>\$47.436</b>	<b>\$38.179</b>	<b>\$40.617</b>	<b>\$43.017</b>	<b>\$45.830</b>	<b>\$48.299</b>	<b>\$48.792</b>
------------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

<sup>16</sup> <https://es.statista.com/estadisticas/598528/proyeccion-inflacion-en-ee-uu-2008-2020/>

**Costo Anual empleados**

Gerente General	\$34.740	\$35.435	\$36.143	\$36.866	\$37.604	\$38.356	\$39.123
Gerente de Mantenimiento	\$20.844	\$21.261	\$21.686	\$22.120	\$22.562	\$23.013	\$23.474
Ventas & Marketing	\$20.844	\$21.261	\$21.686	\$22.120	\$22.562	\$23.013	\$23.474
IT Manager	\$20.844	\$21.261	\$21.686	\$22.120	\$22.562	\$23.013	\$23.474
COO	\$48.636	\$49.609	\$50.601	\$51.613	\$52.645	\$53.698	\$54.772
CFO	\$48.636	\$49.609	\$50.601	\$51.613	\$52.645	\$53.698	\$54.772
Recepcion	\$83.424	\$85.092	\$86.794	\$88.530	\$90.301	\$92.107	\$93.949
WaveGarden Operados	\$83.424	\$85.092	\$86.794	\$88.530	\$90.301	\$92.107	\$93.949
Guardavida	\$97.344	\$99.291	\$101.277	\$103.302	\$105.368	\$107.476	\$109.625
Operador Escuela de Surf	\$120.480	\$122.890	\$125.347	\$127.854	\$130.411	\$133.020	\$135.680
Instructores	\$92.640	\$94.493	\$96.383	\$98.310	\$100.277	\$102.282	\$104.328
Responsables en equipos	\$92.640	\$94.493	\$96.383	\$98.310	\$100.277	\$102.282	\$104.328
Limpieza	\$129.792	\$132.388	\$135.036	\$137.736	\$140.491	\$143.301	\$146.167
Fotografos	\$32.448	\$33.097	\$33.759	\$34.434	\$35.123	\$35.825	\$36.542
Estacionamiento	\$32.448	\$33.097	\$33.759	\$34.434	\$35.123	\$35.825	\$36.542
<b>Total Costo Personal</b>	<b>\$959.184</b>	<b>\$978.368</b>	<b>\$997.935</b>	<b>\$1.017.894</b>	<b>\$1.038.252</b>	<b>\$1.059.017</b>	<b>\$1.080.197</b>

**Gastos Generales de  
Administración y  
Comercialización**

Seguros	\$27.750	\$22.361	\$23.787	\$25.024	\$26.344	\$27.636	\$27.755
Servicios (Internet, Gas, Luz, Etc)	\$32.000	\$32.640	\$33.293	\$33.959	\$34.638	\$35.331	\$36.037
Gastos de Marketing	\$10.000	\$10.200	\$10.404	\$10.612	\$10.824	\$11.041	\$11.262
Seguridad	\$11.500	\$11.730	\$11.965	\$12.204	\$12.448	\$12.697	\$12.951
Abogados	\$30.000	\$30.600	\$31.212	\$31.836	\$32.473	\$33.122	\$33.785
Contabilidad	\$15.000	\$15.300	\$15.606	\$15.918	\$16.236	\$16.561	\$16.892
<b>Total Gastos Grales. Admin y Comercialización</b>	<b>126.250</b>	<b>122.831</b>	<b>126.266</b>	<b>129.553</b>	<b>132.964</b>	<b>136.388</b>	<b>138.682</b>

**Costo por Turno** **\$1.846,3** **\$1.888,4** **\$1.926,2** **\$1.964,7** **\$1.998,5** **\$2.044,1** **\$2.085,0**

Los costos directos están estrictamente relacionados a la operatividad de la máquina, los mismos fueron entregados por la Licencia Wave Garden y están asociados directamente a las ventas, donde ellas fueron calculadas en base a una proyección minuciosa y variable de demanda. A su vez, los costos fijos fueron separados en dos:

Por un lado, tenemos los costos del personal, que fueron entregados por la licencia. Por el otro, tenemos los costos generales de administración y comercialización. Estos, fueron obtenidos basados en distintos presupuestos. Entendiendo que serán costos tercerizados.

Como se puede observar, es una estructura cargada de costos, en un país en donde los emprendimientos con costos fijos muy elevados suelen tener dificultades para progresar. Pues, estar atado estrictamente a la venta genera mucha dependencia.

Gran parte de la estructura de costos de este proyecto, son gastos de capital. Eso se debe a que la sociedad está compuesta por un grupo empresarial que generan aportes como participación y será financiado, también, con la venta de membresías

1. El terreno valorado en \$1.500.000 será aportado por el grupo.
2. También, habrán gastos de capital comprendidos en: Movimientos de suelos, construcción de la pileta y hormigonado, asfalto, espacios verdes y exteriores, Wave The Cove technology y flete, servicios de importación, requerimientos generales para la operación diaria y la licencia.
3. La APP: será un activo fundamental del proyecto que costará aproximadamente USD 40.000.
4. En las campañas publicitarias de Marketing se destinará una inversión de USD 10.000. Se lo considera como CAPEX porque la misma quedará apuntada a un dominio de la empresa, y los píxeles generados perduran en el tiempo. La tarea que trae aparejada es de mantenimiento de la misma con el recurso interno encargado de IT.



**Capex**

Terreno	\$1.500.000
Movimiento de suelos	\$920.000
Construcción pileta y hormigón	\$1.125.000
Calles y park mejorado	\$360.000
Espacios verdes y exteriores	\$100.000
Wave cove technology + flete	\$9.376.000
Importación	\$80.000
Requerimientos de Oficina	\$100.000
Licencia	\$1.000.000
App + Marketing	\$50.000
<b>Total Capex</b>	<b>\$14.561.000</b>



## INGRESOS

En el Capítulo 1, se presentó un forecasting de demanda. El mismo apunta a ser lo más variable posible, partiendo de la base que hay 2 escenarios y considerando que los porcentajes completados varían en relación al tiempo del año, buscando así acentuar las distintas estacionalidades de demanda.

En esta ocasión, y previo a detallar los distintos escenarios financieros, se mostrará cómo varía el precio en relación a la estacionalidad de demanda.

### PRICES

Clase Ticket Base

\$20,00 por hora

Free Surfing Ticket Base

\$30,00 por hora

Edad

<18

>18+

	Low	Mid	High	
<18	0,65	0,9	1,15	60%
>18+	0,9	1,1	1,3	40%

Universidad de

### Escenario Optimista:

2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020
ene. 20	feb. 20	mar. 20	abr. 20	may. 20	jun. 20	jul. 20	ago. 20	sept. 20	oct. 20	nov. 20	dic. 20
High	High	Mid	Mid	Low	Low	Low	Low	Mid	Mid	High	High

#### Total de Ingresos

Total Ingresos Surf	654.526	628.798	284.922	290.667	69.520	58.863	52.301	65.448	273.748	297.552	644.917	647.862
Total Ingresos Fotos	14.919	14.333	8.019	8.180	2.557	2.165	1.923	2.407	7.704	8.374	14.700	14.767
Total Ingresos Alquiler de Equipos	93.244	89.579	50.116	51.127	15.978	13.529	12.021	15.042	48.151	52.338	91.875	92.294
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>762.689</b>	<b>732.709</b>	<b>343.057</b>	<b>349.974</b>	<b>88.055</b>	<b>74.556</b>	<b>66.246</b>	<b>82.897</b>	<b>329.603</b>	<b>358.264</b>	<b>751.492</b>	<b>754.923</b>

## Escenario Pesimista:

### Total de Ingresos

Total Ingresos Surf	463.922	445.686	201.950	206.022	45.141	37.253	32.972	42.472	194.030	210.902	457.111	459.199
Total Ingresos Fotos	11.189	10.749	6.014	6.135	1.757	1.450	1.283	1.653	5.778	6.281	11.025	11.075
Total Ingresos Alquiler de Equipos	69.933	67.184	37.587	38.345	10.978	9.060	8.019	10.329	36.113	39.253	68.906	69.221
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>545.045</b>	<b>523.620</b>	<b>245.551</b>	<b>250.502</b>	<b>57.876</b>	<b>47.763</b>	<b>42.273</b>	<b>54.454</b>	<b>235.921</b>	<b>256.436</b>	<b>537.043</b>	<b>539.495</b>

Se puede observar que las diferencias en los ingresos percibidos en ambos escenarios son significativos. En el escenario Pesimista los ingresos totales anuales son de USD 3.335.978, y en el escenario Optimista de USD 4.694.463.

## INVERSIÓN Y FINANZAS

A continuación, se presentarán los cálculos realizados sobre distintos escenarios tanto pesimista como optimista, como también los distintos modelos contemplados sobre cómo financiar la inversión.

### ESCENARIO 1: MODELO OPTIMISTA CON FINANCIAMIENTO INTERNO

En una situación inicial, este Plan de Negocios entendió que el escenario óptimo implicaría que las distintas unidades de negocio del desarrollo inmobiliario se apalancarían entre sí. En este sentido los USD 14.561.000 de gastos en capital serían financiados de la siguiente manera:

1. Venta de membresías: Serán colocadas a la venta 300 membresías a un precio de USD 10.000 cada una. Esto generará un ingreso de USD 3.000.000. Quienes adquieran estas membresías, tendrán que hacerlo en  $t = 0$ . Y, estos miembros serán parte del selecto grupo de personas socios activas de SurfTown, que gozarán de un sin fin de beneficios.

2. Se espera vender el nombre de la marca "Surftown" a alguna corporación interesada en el proyecto. Las grandes empresas apuntadas serán las de generación de contenido, como puede ser Red Bull, Amazon y Netflix. El monto esperado a obtener será de USD 1.000.000. Asimismo, se espera recibir aportes de otras grandes empresas que quieran generar Marketing con el desarrollo. Estas empresas apuntadas serán las de la industria deportiva, como así también aquellos grupos empresariales de venta de bebidas que tiene una fuerte presencia en lo que es marketing: Coca-Cola , Grupo Ab Inbev y Grupo Modelo quienes fabrican la Cerveza Corona por un monto de USD 500.000. En total: USD 1.500.000
3. El restante por un total de USD 10.061.000 sería financiado por los accionistas.

#### Conclusiones extraídas en un Escenario Optimista:

Free Cash Flow to the Firm

	0	1	2	3	4	5	6	
EBITDA	\$4.026.738	\$3.150.452	\$3.368.620	\$3.557.324	\$3.759.614	\$3.932.508	\$3.943.157	
Cambio en WK	\$97.824	\$64.541	\$4.516	\$4.373	\$4.558	\$4.201	\$3.170	
IIGG	-\$1.177.32			-\$1.013.02	-\$1.083.82	-\$1.144.34		
Capex	0	-\$870.620	-\$946.979	5	6	0	-\$1.148.066	
	-\$14.611.0							
	00	\$0	\$0	\$0	-\$250.000	\$0	\$0	
FCFF	-\$11.663.7	58	\$2.344.374	\$2.426.157	\$2.548.672	\$2.430.345	\$2.792.370	\$2.798.260

**Valor del Proyecto**

**-\$5.217.890**

DCF Acumulado	-\$11.66	-\$9.983	-\$8.737	-\$7.798	-\$7.157	-\$6.628	-\$6.249.	-\$5.972.	-\$5.769.	-\$5.620.	-\$5.512.
	3.758	.414	.002	.515	.079	.840	423	035	239	976	583

En este escenario, el periodo de repago fue pasando pasando los 150 años. Esta situación fue completamente descartada. Pues el dinero en el tiempo tiene pérdida de valor constantemente y es casi utópico pensar que un proyecto puede rendir al 50%. A su vez, se observa que el flujo de fondos descontados acumulados en el tiempo no solo es negativo, si no que el % de recupero es muy lento. De este modo, quedó descartado el escenario pesimista.

Realizado este análisis, se comprendió que el costo del financiamiento de los USD 10.061.000 era demasiado caro. Por lo que se buscó una alternativa de financiamiento. Ese fue un modelo de deuda tomando la amortización del Sistema Francés.

## ESCENARIO 2: MODELO OPTIMISTA CON FINANCIAMIENTO EXTERNO

En esta ocasión, se ha basado en el supuesto donde un Banco Americano invertirá USD 10.000.0000 con:

1. Una tasa de interés esperada del 10%.
2. Tomando un Beta desapalancado = 0.9
3. Tomando una Tasa libre de Riesgo = 2.50%
4. Tomando un riesgo de mercado = 8%
5. Tomando un riesgo país = 30%

Conclusiones extraídas:

Free Cash Flow to the Firm

	0	1	2	3	4	5	6
EBITDA	\$4.026.738	\$3.150.452	\$3.368.620	\$3.557.324	\$3.759.614	\$3.932.508	\$3.943.157
Cambio en WK	\$97.824	\$64.541	\$4.516	\$4.373	\$4.558	\$4.201	\$3.170
IIGG	-\$827.320	-\$542.581	-\$643.096	-\$735.716	-\$835.747	-\$928.413	-\$967.508
Capex	00	\$0	\$0	\$0	-\$250.000	\$0	\$0
<b>FCFF</b>	<b>-\$11.313.7</b>	<b>58 \$2.672.413</b>	<b>\$2.730.039</b>	<b>\$2.825.981</b>	<b>\$2.678.424</b>	<b>\$3.008.296</b>	<b>\$2.978.818</b>

TIR 28,50%

**Valor del Proyecto \$3.578.515**

WACC 20,02%

Período de Repago 9

Los resultados obtenidos en esta oportunidad fueron significativamente más alentadores comparados al caso anterior. No solo obtenemos un VAN positivo, sino

que también un Costo de Oportunidad cercano al 20% y un periodo de repago a 9 años.

No obstante, se entiende que este escenario carece de posibilidades reales. Pues, el flujo proyectado de demanda está a niveles muy elevados, y resulta importante aclarar que , en un contexto económico como el actual, este tipo de actividades suelen ser las primeras que prescinde el mercado. El mismo optara por mantener su estructura de ocio y deportes y no sumar uno nuevo a la lista.

### ESCENARIO 3: MODELO PESIMISTA CON FINANCIAMIENTO EXTERNO

Mismos supuestos de deuda que en el escenario anterior pero tomando en cuenta una demanda pronosticada, en gran medida, más realista.

Free Cash Flow to the Firm

	0	1	2	3	4	5	6
EBITDA	\$2.837.294	\$2.191.019	\$2.344.690	\$2.476.708	\$2.618.946	\$2.759.237	\$2.761.040
Cambio en WK	\$96.512	\$59.739	\$4.103	\$4.016	\$4.188	\$4.189	\$3.121
IIGG	-\$411.015	-\$206.779	-\$284.721	-\$357.500	-\$436.513	-\$517.768	-\$553.767
Capex	-\$14.611.000	\$0	\$0	\$0	-\$250.000	\$0	\$0
<b>FCFF</b>	<b>-\$12.088.209</b>	<b>\$2.043.979</b>	<b>\$2.064.072</b>	<b>\$2.123.224</b>	<b>\$1.936.621</b>	<b>\$2.245.658</b>	<b>\$2.210.394</b>

**Valor del Proyecto**

**-\$244.784**

DCF Acumulado	-\$12.088.209	-\$10.369.480	-\$8.910.400	-\$7.647.667	-\$6.679.461	-\$5.735.407	-\$4.954.042	-\$4.283.872	-\$3.709.074	-\$3.216.074	-\$2.793.233
---------------	---------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Al igual que en el primer escenario, en esta ocasión tenemos un VAN negativo, indicador que el proyecto no es rentable. Vemos como el flujo de fondos descontados acumulados, disminuye a una tasa más rápida, pero de nada sirve el análisis cuando se entiende que el proyecto no es viable. Es evidente, que un desarrollo de esta magnitud, en donde gran parte de la estructura corre con en una moneda fuerte, habrá un fuerte descalce frente a los ingresos percibidos. Al concluir el trabajo, se analizará la factibilidad de llevar o no a cabo este desarrollo, en esta región.



Universidad de  
**San Andrés**

## CAPÍTULO 7: EQUIPO Y MANAGEMENT

Debido a la dimensión y a la complejidad de las instalaciones, sumado a una amplia variedad de actividades que serán ofrecidas a nuestros clientes. Se ha pautado que durante el primer año la empresa contará con una estructura de personal que rondará a las cuarenta y ocho personas, esta misma cantidad de empleados deberá mantenerse, por lo menos, por los próximos 6 años.

Precisamente el proyecto contará con 1 gerente general (Joaquín Mignaqui), el mismo será el encargado de controlar, planificar y organizar la empresa. Coordinará al personal para poder lograr el cumplimiento de cada uno de sus objetivos. A su vez habrá 1 gerente de mantenimiento (maintenance manager) que supervisará la instalación, reparación y mantenimiento de la pileta. Así mismo el gerente de ventas y marketing (Julio Mota) será el responsable de investigar y desarrollar oportunidades de marketing como lo es la planificación e implementación de nuevos planes de ventas para atraer a nuevos clientes/miembros como también desarrollar estrategias de fidelización. El gerente de IT estará al mando de las actividades relacionadas a la informática, precisamente en el manejo del hardware y del software necesarios para el funcionamiento de la pileta que será capacitado por Wavegarden.

Por otro lado, habrá un equipo compuesto por 6 integrantes. Siendo estos (Chief of staff, Operations Manager, Lodge Manager) y otros 3 específicamente dedicados al área financiera (Chief of Finance & Administration).

En total, 36 será el personal que estará diariamente en el parque. Serán quienes tengan el contacto más cercano con los clientes y es por ello que deberán pasar por un proceso interno de aprendizaje y capacitación, brindados por la misma empresa. Este personal se refiere a: recepcionistas, fotógrafos, editores de video, guardavida, personal médico, instructores de surf, equipo de rental, parking, etc.



## **CAPÍTULO 8: ASPECTOS LEGALES, IMPOSITIVOS Y PROPIETARIOS**

Wavegarden CO. estará registrada como una Sociedad Anónima. Según la plataforma del gobierno, los requisitos para formar este tipo de sociedades son los siguientes<sup>17</sup>:

1. Se constituye con al menos dos socios. Cada uno de ellos tiene que suscribir, mínimo, una acción en caso de sociedad anónima o cuota en caso de sociedad de responsabilidad limitada.
2. Nombre y apellidos, nacionalidad, profesión, estado civil y domicilio de las personas físicas que la constituyan.
3. Razón social o denominación que es el nombre de la sociedad o bien se puede utilizar el número de cédula jurídica que otorgue el Registro Nacional.
4. Domicilio social (exacto con indicación de Provincia, Cantón, Distrito y señas exactas).
5. Objeto que persigue la sociedad.
6. Plazo social y posibles prórrogas.
7. Monto del capital social y forma y plazo en que deba pagarse.
8. Debe contar con una Junta Directiva con al menos 3 miembros (Presidente-Secretario y Tesorero) además debe de contar con un Fiscal.
9. Por último, para la debida inscripción de la sociedad se debe publicar un extracto en el diario oficial la Gaceta.

<sup>17</sup> [https://www.gba.gob.ar/dppj/constitucion\\_de\\_sociedades\\_anonimas](https://www.gba.gob.ar/dppj/constitucion_de_sociedades_anonimas)

## REQUISITOS LEGALES PARA ABRIR EL COMPLEJO

Según informa el gobierno de la nación, la organización debe contar con una serie de requisitos legales para la habilitación de un natatorio. Como primera medida, la pileta debe estar localizada en una ubicación donde pueda estar emplazada (en el distrito en el que se encuentra), según el cuadro de Usos 5.2.1 del Código de Planeamiento Urbano.<sup>18</sup>

Documentación a presentar (Anexo Ley 3364, modifica Cap. 11 . 15 CHyV)

a. Certificado de aprobación de los equipos de tratamiento del agua para la corrección del pH, coagulación, desinfección y alguicida extendido por la autoridad competente. Este documento lo expide DGCON - APRA

b. Póliza de Seguro que cubra los accidentes que puedan sufrir los usuarios y el personal afectado al natatorio.

c. Certificación de Final de Obra de las instalaciones sanitarias de agua expedida por la Dirección General de Fiscalización de Obras y Catastro indicando que las instalaciones se han realizado conforme las disposiciones vigentes. Este documento lo expide DGROC

d. Planos del natatorio conforme a obra y con final de obra iniciada ante la Dirección General de Fiscalización de Obras y Catastro, si se solicita la habilitación del natatorio por primera vez. Este documento lo expide DGROC

Además las instalaciones contarán con todos los sectores obligatorios del natatorio, siendo estos:

- Recinto de pileta
- Vestuario
- Servicios Sanitarios
- Duchas (pueden conformar un local o un sector dentro del local Vestuario)
- Guardarropas (puede conformar un local o un sector dentro del local Vestuario)
- Servicio Médico (consultorio área mín. 7.50m<sup>2</sup> lado mín. 2.50m, servicio sanitario y sala de espera, comunicados con el vestuario)

<sup>18</sup> [https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/instructivo\\_para\\_la\\_habilitacion\\_de\\_natatorios.pdf](https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/instructivo_para_la_habilitacion_de_natatorios.pdf)

Por lo tanto, SURFTOWN S.A. cuenta con todos los requisitos necesarios para comenzar con la construcción del proyecto en la localidad de Escobar, Buenos Aires.



Universidad de  
**San Andrés**

## CAPÍTULO 9: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS

### PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En este apartado, se buscará exponer un diagrama de GANTT en los procedimientos esenciales para el desarrollo y lanzamiento de The Cove en el desarrollo inmobiliario SurfTown divididos en 3 secciones: Operaciones, Construcción y Pruebas. El proyecto, de inicio a fin, se estima que tardará 18 meses.



En la primera etapa, se buscará entender la viabilidad económica del proyecto con sus respectivas aproximaciones de mercado. El objetivo será determinar de la manera más precisa posible los distintos escenarios económicos y de mercado. Si bien en el GANTT se muestra que dicho estudio se realiza en el mes de Junio del corriente año, el proceso de viabilidad ya estará cerca de concluir por el trabajo previo realizado. Una vez determinado “Factible” por más de que no sea la conclusión obtenida por el modelo financiero, se procede a la creación societaria, desarrollos digitales y armado de equipo.

En la segunda etapa, basados en proyectos ya existentes, comienza el proceso de construcción. Una vez ingresado los materiales a puerto argentino y transitado por aduana, se tardará aproximadamente 1 mes en el despacho de materiales y maquinaria en la localidad de Escobar. En paralelo, se habrán iniciado los estudios correspondientes en torno al emplazamiento y estudio de diseño para la posterior construcción de la laguna que tarda aproximadamente 8 meses. Este es un proceso extenso, habrá mucho material que remover para el hormigonado de la pileta. Al octavo mes, se espera que las condiciones estén dadas para comenzar con la colocación de la maquinaria generadora de olas con su respectivo Software. Este es un proceso que la licenciataria ya tiene muy aceitado, es decir que han llevado a cabo este proceso varias ocasiones. En este sentido, dicha actividad tarda aproximadamente 7 meses. Una vez finalizado la pileta con la colocación de maquinarias, se comenzarán procesos de tratamiento de agua, iluminación y capacitación de empleados

En la tercera etapa del proyecto, se procede a realizar testeos de la ola a todos los niveles, testeando la máxima capacidad instalada, con el objetivo de obtener métricas de rendimiento de la maquinaria. En esta instancia, con el personal

de WaveGarden se llevarán a cabo distintas sesiones de monitoreo y se llevarán a cabo rutinas en soluciones de mantenimientos con el objetivo de que el personal que maneja la operatividad de las máquinas sepa cómo proceder en situaciones adversas.

## **PLAN DE RIESGOS**

Como todo proyecto de construcción dentro de los posibles riesgos se encuentra el fenómeno climático. Dentro de los meses Enero - Septiembre del 2021 sobre el final de la etapa del hormigonado en la pileta y su posterior colocación de maquinarias las lluvias retrasaron el proyecto. De todos modos, en los plazos estipulados ya está contemplado las lluvias, pero siempre existe la posibilidad de que precipite más de lo pensado, como así también menos de lo pensado.

Otro factor a considerar en riesgos sería la importación de los materiales. Por más de que se contará con un despachante de aduana que agiliza el proceso, siempre existen las trabas burocráticas que pueden incidir en los plazos estipulados.

Por último, otro factor no menor que podría incidir en plazos serían los accidentes que pudieran ocurrir a lo largo de todo el proceso. Si bien se tomarán todas las medidas de seguridad, existen hechos extraordinarios que implican el retraso del proyecto.

## CAPÍTULO 10: CONCLUSIÓN

Al momento de comenzar este plan de negocios, entusiasmaba la idea de introducir al mercado Argentino una revolucionaria tecnología generadora de olas. El principal motivo alentador era muy sencillo. En la región, no hay ninguna pileta artificial de olas que capte mercado. Y por otro lado, los surfistas de buenos aires tienen que viajar como mínimo 800 kms de ida y vuelta para poder practicar el deporte. Por estos factores, se procedió a analizar la posibilidad de introducción del ecosistema de surf urbano a la zona norte de buenos aires.

En primer lugar, se analizó que había una demanda potencial para consumidores en zona norte. Cruzando un análisis del estudio de mercado contra un pronóstico de demanda los resultados arrojados fueron que mensualmente habían aproximadamente 10.000 usuarios dispuestos a practicar el deporte. Este número era significativo y esperado, pero frente a los precios en dólares, la demanda se convierte estrictamente elástica. Es decir, la constante fluctuación en la moneda estadounidense frente al Peso argentino, provocaría que los usuarios difícilmente puedan acompañar la subas constantes en el precio.

En segundo lugar, el desarrollo de este proyecto estaría apalancado con otras unidades de negocio como: La construcción de edificaciones sustentables destinados a la venta y alquiler tanto de espacios de coworking como de hospedajes. Edificación de una zona comercial ofreciendo un shopping de conveniencia moderno afín con el estilo del proyecto principal y a su vez brindar un sector gastronómico. La creación de sectores de playa, con áreas verdes fomentando espacios de relajamiento y distensión, como así también un auditorio para la realización de diversos eventos sociales. Este modelo de negocio resultaba muy innovador por un factor fundamental: la Locación. Ubicada en el corazón de conglomerados urbanísticos desarrollados y desarrollados.

A modo de conclusión, este plan de negocios no sería viable para desarrollar en un país como Argentina. Por más de que es un modelo de negocio probado y

validado en el mundo, en países como: España, Australia, Estados Unidos y próximamente en Brasil, todos aquellos tienen economías más estables.

Dicho esto, se considera que el proyecto sí podría ser rentable para desarrollar si contáramos con el siguiente escenario:

- Una economía estable, que permite inversiones en dólares y ganancias en pesos y que la estabilidad cambiaria se mantenga en el tiempo para no tener problemas de descalce entre monedas.
- En relación al punto anterior, si ese fuese el escenario, la demanda sería más estable en el tiempo y no tendríamos el problema de elasticidad.
- La alta carga tributaria es un factor fundamental en términos financieros. Se cree que junto con la inestabilidad económica, con el agregado de la presión tributaria resulta en un marco poco atractivo para inversiones pesadas.
- Un estado argentino sin tantas trabas burocráticas y sindicales.

Como último punto, pero no menos importante, resulta fundamental hacer hincapié en los años próximos de la Argentina, entendiendo que este plan de negocios sería un proyecto a largo plazo. La casta política Argentina no da señales de que por lo menos los próximos 4 años busque generar confianza en el mercado para atraer inversiones. Todo lo contrario, las negociaciones vigentes con los acreedores de deuda Argentina se continúan dañando luego de más de 20 años de negociaciones, lo cual tiene un impacto directo en el mercado argentino en el acceso al crédito, e indirectamente ya que las inversiones generan más empleo, y la posibilidad de lograr una economía saludable. Por todos estos factores, es correcto decidir que sería asumir mucho riesgo llevar a cabo este proyecto en Argentina.



## HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS

Las herramientas de análisis teóricos a utilizar serán las siguientes:

- Capítulo 1, Evaluación de la oportunidad: Se utilizarán los análisis de Bygrave y Zacharakis, 2011.
- Capítulo 2, Investigación de mercado: Se utilizarán las 5 fuerzas de Porter explicadas en el Capítulo 1 y 2 de “Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia,” (Porter, 1991)
- Capítulo 3, Modelo de negocios Canvas: Se extrae los conceptos de Business Model Canvas propuestos por Osterwalder y Pigneur en “Generación de modelo de negocios”.
- “Understanding your Business Model and Developing your Strategy” de Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2014) Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc, USA. Capítulo 4, 3ed Edition.
- “Generación de Modelos de Negocios”. Osterwalder, A and Pigneur Y (2010). SEECYT. (Traducción).
- “Dirección de Marketing”. de Kotler, P. y Keller, K. (2006). Pearson Educación. 12 Edición.

## BIBLIOGRAFIA

- Buenos Aires, Instructivo para abrir un Natatorio:  
[https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/instructivo\\_para\\_la\\_habilitacion\\_de\\_natatorios.pdf](https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/instructivo_para_la_habilitacion_de_natatorios.pdf)
- CIAT, Alicuotas en America Latina:  
<https://www.ciat.org/alicuotas-en-america-latina/>
- DyO Ayerza:  
[https://doyoayerza.com.ar/?gclid=CjwKCAjwh472BRAGEiwAvHVfGISn0\\_x2laL\\_iYNBrVIUXw\\_eA81T8-X7LNLRLGIyVr\\_S-kQDrSZ7hoCWvcQAvD\\_BwE](https://doyoayerza.com.ar/?gclid=CjwKCAjwh472BRAGEiwAvHVfGISn0_x2laL_iYNBrVIUXw_eA81T8-X7LNLRLGIyVr_S-kQDrSZ7hoCWvcQAvD_BwE)
- Economiapedia, Elasticidad de Demanda:  
<https://economipedia.com/definiciones/elasticidad-de-la-demanda.html>
- GBA, Constitucion de Sociedades:  
[https://www.gba.gob.ar/dppj/constitucion\\_de\\_sociedades\\_anonimas](https://www.gba.gob.ar/dppj/constitucion_de_sociedades_anonimas)
- Historia del Surf:  
<https://www.artsurfcamp.com/aprender-surf/historia-y-origenes-del-surf>
- Indec, IPC (2020):  
[https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=24&id\\_tema\\_3=119](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=119)
- La Nacion, Nordelta y la formula de exito de Puertos/Lagos Escobar (2016):  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/nordelta-puertoslago-escobar-nid1937664>
- Nacion, Mas trabas para el desarrollo (2008):  
<https://www.nacion.com/opinion/foros/mas-trabas-para-el-desarrollo/5KUN3G2IEJHONMPFHGPOVO5R3A/story/>
- Nordelta: <https://www.nordelta.com/nordelta-hoy/>
- Pueblum, Crecimiento Sotenido:  
<http://www.pueblum.com/news/countries/desarrollos/>
- Pullman, Historico del Dolar: <http://www.pullman.com.ar/es/historico-dolar/>

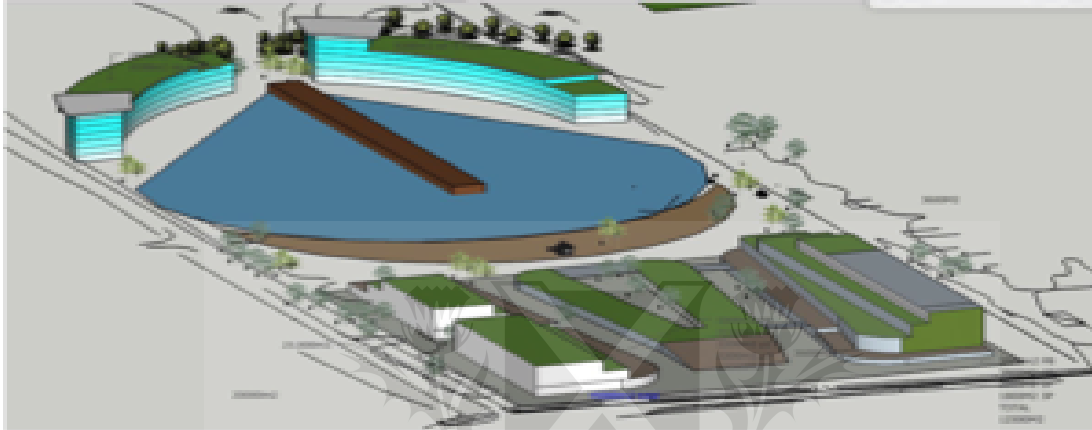
- Rava, Riesgo País:  
<https://www.rava.com/empresas/perfil.php?e=riesgo%20pais>
- Santander Rio, Aranceles Aduaneros (2019):  
<https://es.portal.santandertrade.com/>
- Statista, Proyeccion Inflacion:  
<https://es.statista.com/estadisticas/598528/proyeccion-inflacion-en-ee-uu-2008-2020/>
- Wave Garden, Historia: <https://wavegarden.com/es/historia/>
- Wave Garden, Sostenibilidad: <https://wavegarden.com/es/sostenibilidad/>



Universidad de  
**San Andrés**

## ANEXOS

ANEXO 1 → Render otorgado por SurfTown

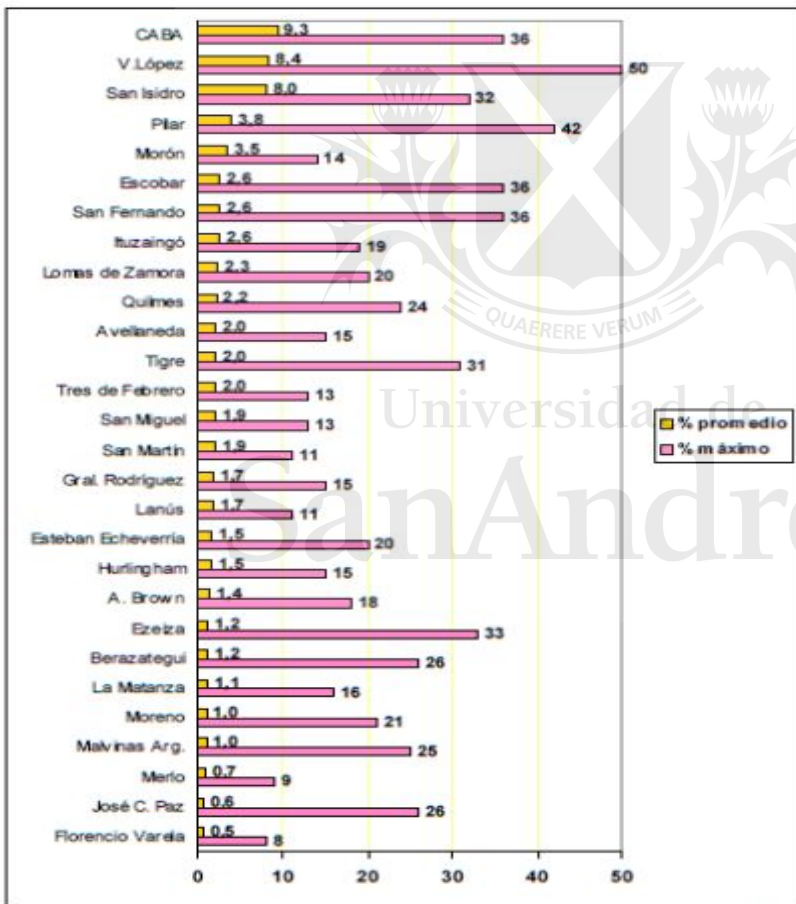


ANEXO 2 → WaveGarden





ANEXO 3 → Tasa % NSE Buenos Aires



Tasa porcentual da ABC1 máxima y promedio de los radios censales [TeleSurvey]

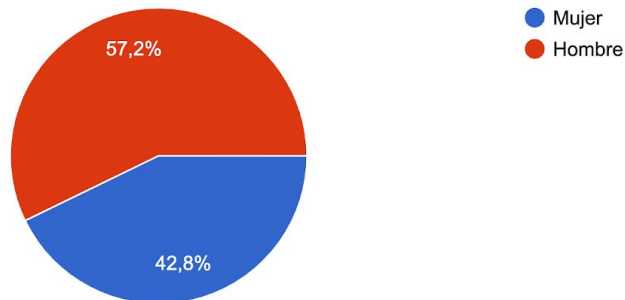


Universidad de  
**San Andrés**

## ANEXO 4 → Encuesta de mercado

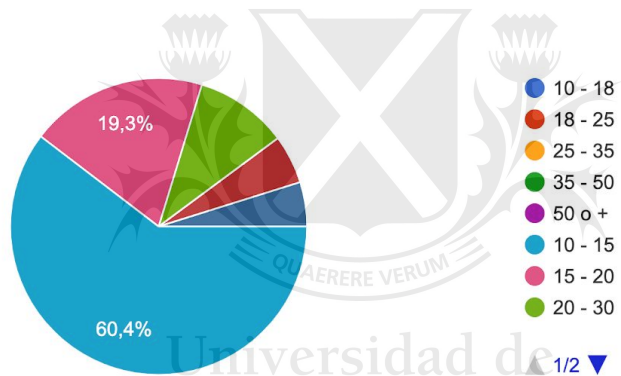
### Sexo

208 respuestas



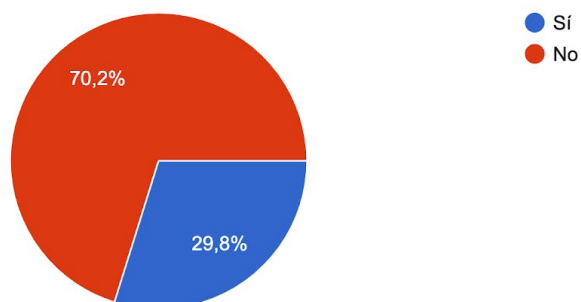
### Edad

207 respuestas



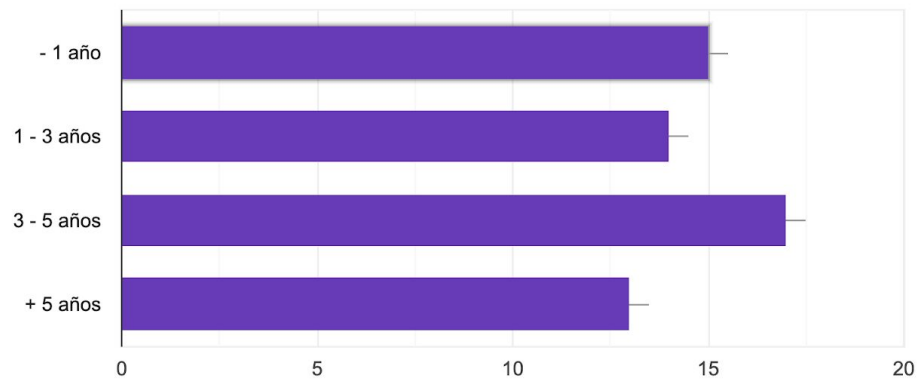
### Alguna vez Surfeaste?

208 respuestas



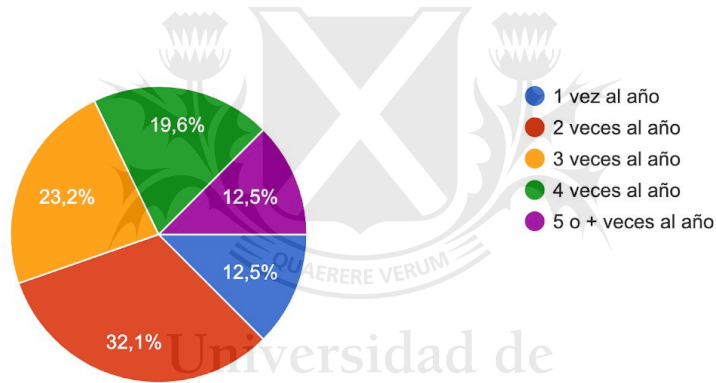
### Hace cuanto Surfeas?

57 respuestas



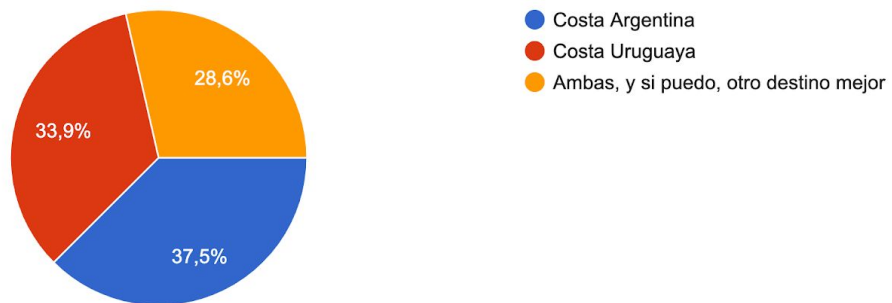
### Cada cuanto surfeas?

56 respuestas



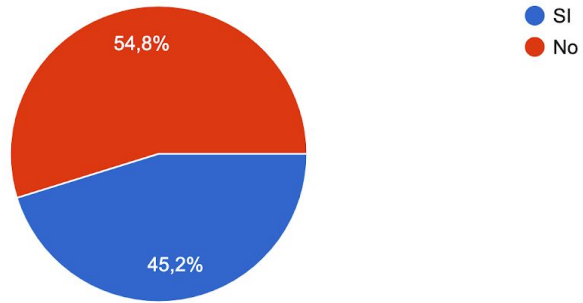
### En donde surfeas generalmente?

56 respuestas





Lo practicarías con mayor frecuencia si pudieras surfear en Buenos Aires?  
208 respuestas



## ANEXO 5: UBICACIÓN

### IMPLANTACION DEL PROYECTO



## ANEXO 6: Comparativa CO2

<b>Wavegarden</b>	
Energía media/hora WG (kWh/h)	270,00
Nº de surfistas/hora	30,00
Energía/hora/surfista en WG (kWh/h)	10,00
Horas de surf en WG	1,50
Energía /surfista en WG (kWh)	15,00
CO2 emitido por sesión y persona en WG (kg)	7,43

<b>Coche</b>	
A consumo medio de gasolina por coche a 100km/h (l)	8,00
Nº de personas por coche	1,00
CO2 emitido por hora y persona en coche de gasolina (kg)	18,80

## ANEXO 7 → MARKETING FUNNEL

