

Universidad del CEMA
TESINA 2003

Proyecto

CuidARTE

Cátedra de Entrepreneurship

Profesores

MBA Francisco Pertierra Cánepa

Lic. Carolina Pavia

Alumnas

Lic. Ines Gabarret

Lic. Claudia Mollo



Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. DESARROLLO DEL BUSINESS PLAN PARA EL PROYECTO.....	4
2.1. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y EL PRODUCTO O SERVICIO.....	6
2.2. LA OPORTUNIDAD Y SUS ECONOMICS	8
2.2.1. Estrategia de Entrada	10
2.2.2. Matriz de oportunidad.....	11
2.2.3. Análisis FODA	12
2.2.4. Análisis del Mercado / Industria	14
2.2.5. Análisis de los Economics	16
2.2.6. Conclusiones de la evaluación de la oportunidad y sus economics	19
2.3. PLAN DE MARKETING	20
2.3.1. Producto.....	20
2.3.2. Competidores actuales:	22
2.3.3. Productos Substitutos.....	23
2.3.4. Competidores potenciales	24
2.3.5. Plaza	25
2.3.6. Precio	27
2.3.7. Publicidad y promociones.....	30
2.3.8. Posicionamiento.....	32
2.3.9. Plan de Ventas	33
2.3.10. Política de garantía	34
2.3.11. Servicio de Post venta.....	35
2.3.12. Patentes y Marcas	35
2.3.13. Conclusiones del Plan de Marketing.....	35
2.4. PLAN DE DISEÑO, DESARROLLO Y OPERACIONES.....	36
2.5. MANAGEMENT TEAM	39
2.6. RIESGOS CRÍTICOS Y ESTRATEGIA DE SALIDA	41
2.7. PLAN FINANCIERO.....	42
3. CONCLUSIONES DE LA TESINA	45
4. ANEXOS	47



1. INTRODUCCIÓN

Un entrepreneur es una persona que percibe una oportunidad e implementa una organización real para desarrollarla.

Pero no todos los que inician un negocio son entrepreneurs, como tampoco lo son los que persiguen "ideas". Según Peter Drucker "Lo que diferencia al entrepreneur, es que busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad", y para ello se vale de la innovación pero aplicándola a algún propósito concreto y definido.

El alcance de su trabajo abarca desde la identificación de una posibilidad, hasta la cosecha de sus resultados pasando por todas las etapas necesarias para lograrlos.

Este proceso comienza con el surgimiento de una idea. Pero no toda idea conlleva a una oportunidad. Es necesario para ello profundizar en su alcance para determinar su viabilidad y actuar en consecuencia. Ideas hay muchas y más aún, no tienen dueño. Para prosperar con ellas hay que desarrollarlas, es decir convertirlas en oportunidades o desecharlas.

Para que esto sea posible, el entrepreneur debe sentirse totalmente involucrado con la idea a efectos de no escatimar esfuerzos en pos de la consecución de la misma. A lo largo de este proceso debe permitirse soñar con nuevas situaciones lo que permitirá crear realidades, pero sin perder la objetividad para no finalizar en una utopía.

En este sentido, las características de creativo, innovador, buscador de desafíos y flexible deberán complementarse fuertemente con las de hacedor, perseverante y asumidor de riesgos. Estamos hablando de una persona con alto poder de decisión y



determinación, comprometido con su trabajo y con fuerte inclinación a la formación y liderazgo de equipos que le permitirá implementar una estrategia.

El entrepreneur también debe procurar los fondos necesarios para el financiamiento de sus proyectos, por lo que debe no solo saber comunicar y convencer de la validez y grandiosidad de sus ideas sino también contar con conocimientos financieros que le permitan desarrollar los economics que los sustenten.

Pero como mencionamos anteriormente, no toda idea es una oportunidad. Para identificar las oportunidades reales, es necesario enfrentar el desafío del análisis, donde la discusión y el enriquecimiento de las ideas permite la decantación de las mismas.

Dentro de las características que deben tener las oportunidades son destacables las de creatividad y durabilidad en el tiempo, su posibilidad de generar valor para el cliente y retorno atractivo para los accionistas pero fundamentalmente ser demostrables, defendibles y “a tiempo”.

Resumiendo lo anterior, un emprendedor descubre una oportunidad, consigue los recursos necesarios para financiarla y lidera los equipos involucrados en su desarrollo. Para evaluar estos tres aspectos fundamentales, surge la herramienta del Business Plan como soporte metodológico de análisis ya que se trata de un documento detallado y reflexivo que permite evaluar los escenarios posibles con rigurosidad metodológica.

Este documento concreta la oportunidad a efectos de presentarla a inversores y financistas, posibles aliados y management potencial para lograr el financiamiento requerido, las alianzas estratégicas buscadas y atraer a la mejor gente.



Para cumplir con su cometido, el Business Plan se divide en capítulos donde se analizan los distintos aspectos del negocio. Comienza por la descripción detallada de la industria, la compañía y el producto o servicio propuesto, para luego seguir con la profundización del análisis del mercado donde se quiere desarrollar el negocio, evaluando la presencia real de una oportunidad y calculando los economics de la misma. Con toda esta evidencia propone entonces desarrollar el Plan de marketing y de operaciones, definir el Management Team e identificar riesgos y aspectos críticos del proyecto, así como determinar el plan financiero y las posibles estrategias de salida.

A efectos de profundizar en la utilización de esta herramienta se buscó una idea para, siguiendo los pasos de la misma, verificar la existencia de una oportunidad, pensar y desarrollar la mejor estrategia para comprender el negocio y dirigirlo, determinar su viabilidad y definir el nivel de inversión requerido y la estructura óptima para implementarla.

Es en este sentido que se lleva a cabo esta Tesina, para estudiar al BP como herramienta válida de análisis de oportunidades para dar soporte y contexto a las decisiones de un emprendedor, llegando a concluir si el BP es una herramienta completa que sirva para “bajar a tierra” las ideas de proyectos de negocios



2. DESARROLLO DEL BUSINESS PLAN PARA EL PROYECTO

Se ha detectado que una de las principales causas de mortalidad infantil por accidentes, en los países desarrollados, es la muerte por ahogo en piscinas¹ ubicándose en segundo lugar luego de los accidentes automovilísticos. En los países con reglamentación sobre la obligatoriedad del uso de sistemas de protección se ha comprobado una disminución importante de este índice²³.

En particular, en Francia ,el ahogo infantil es la primer causa de muerte en accidentes domésticos, en niños menores de 4 años ⁴

Dada la relevancia del tema, el gobierno francés, luego de un detallado análisis, ha promulgado en enero del 2003 la ley n° 2003-9 NOR: EQUX0205944L mediante la cual se torna obligatorio en el país el uso de protección para piscinas (anexo I).

Dicha ley establece:

- la obligatoriedad del uso de protecciones de piscinas a partir de enero de 2004 para todas las nuevas construcciones

¹National Safe Kids campaign, "Report to the Nation: Trends in Unintentional Childhood Injury Mortality, 1987-2000" May 2003, on line,
http://www.safekids.org/content_documents/nskw03_report.pdf

²) Harborview Injury Prevention and Research Center ©1997 University of Washington Last updated: 20-April-2001 , "Drowning Interventions Pool Fencing", on line,
<http://depts.washington.edu/hiprc/childinjury/topic/drowning/fencing.htm>

³ AMERICAN ACADEMY OF PEDIATRICS , "Technical Report: Prevention of Drowning in Infants, Children, and Adolescents", on line,
<http://www.aap.org/policy/t020122.html>

⁴ Journal des accidents et des catastrophes, "Securite des piscines privees: la loi est adoptee" ,on line,
<http://www.iutcolmar.uha.fr/internet/recherche/Icerdacc.nsf/0/ae9f7ba816576625c1256cbe004d9db8?OpenDocument>



- la obligatoriedad de la instalación de sistemas de protección para las construcciones existentes a la fecha de entrada en vigencia con fecha limite en enero de 2006
- la prohibición de alquiler de casas de veraneo que posean piscinas no protegidas a partir de enero de 2004

En caso de incumplimiento, la ley prevé la aplicación de una sanción en forma de multa de 45.000 euros.

La promulgación de esta nueva ley en Francia, ha dado origen a la inquietud de evaluar el potencial mercado francés para la Venta e Instalación de Sistemas de Protección Infantil.

En este sentido se ha realizado un trabajo de investigación mediante la búsqueda de información en Internet, la investigación del mercado in-situ y la recolección de datos de la Embajada de Francia

De la investigación realizada, surge la idea de desarrollar el negocio de la prestación del servicio de venta e instalación de protecciones en piscinas familiares

Se comenzará con el análisis de la industria en que se va a desarrollar el negocio, las características que debería poseer la compañía y la definición del producto o servicio propuesto.

A continuación se expondrá el análisis los economics mas importantes de esta oportunidad para proponer luego un Plan de Marketing acorde a los datos obtenidos y la situación relevada



Finalmente, se expondrá el Plan de Diseño, Desarrollo y Operaciones de la compañía y el Management Team propuesto para la misma, así como una presentación detallada de los financieros del proyecto, riesgos y estrategia de salida

2.1. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y EL PRODUCTO O SERVICIO

A efectos de analizar la industria de las protecciones de piscinas existentes en Francia se visitaron las páginas de los potenciales competidores, detectándose la existencia de defensas de distintos materiales como ser aluminio, madera y de malla. Sin embargo ninguna de las empresas proveedoras de estos productos brindan el servicio de instalación de las mismas. Los productos son vendidos en Kits de instalación para ser colocados bajo la técnica “Do it Yourself”, es decir, incluyendo la información esquemática de los pasos a seguir para lograr el armado de la protección.

Esta forma de comercialización es frecuente en Europa, posiblemente debido a patrones culturales, como por ejemplo el “bricolage” en Francia.

Las empresas proveedoras de protecciones no tienen desarrolladas las estructuras necesarias para la prestación de los servicios de instalación. Sus objetivos son la comercialización de sus productos. En consecuencia la instalación es un trabajo que acaba siendo realizado por el mismo consumidor.

La ausencia de la prestación de este servicio puede considerarse como consecuencia del pequeño mercado desarrollado ya que solo un 20% de las piletas existentes cuentan con algún tipo de protección, generalmente cobertores (anexo II).



En los países en los cuales los mercados de barreras de protección de piscinas están desarrollados, como por ejemplo Estados Unidos o Australia, las empresas que comercializan defensas son también las que las instalan, el sistema de venta en kit es casi inexistente.

Adicionalmente, se ha comprobado en la visita a Francia, la dificultad existente para la contratación de servicios de mantenimiento y reparación a domicilio, debido a la escasa oferta de personal para trabajos en casas de familias

De lo anterior se considera que el mayor valor agregado de la comercialización de este tipo de protección va a estar dado por la incorporación del servicio de instalación de las mismas, estructurando a la empresa como prestadora de servicios, es decir fortaleciendo el área de servicios por sobre el área de ventas.

Se considera que al ofrecer el servicio de instalación juntamente con la venta del producto se posee una ventaja dado que le evita al cliente el tener que utilizar su tiempo para realizar la instalación o para buscar y contratar un instalador que no tiene la expertise en el producto.

Es en este sentido que se propone la creación de una empresa cuya visión sea:

“Ser el referente en la solución a los problemas de seguridad en lo que respecta a accidentes domésticos”



y su misión:

“Instalar soluciones personalizadas de alta calidad y sentido estético para velar por la seguridad doméstica generando alta rentabilidad para los inversores”.

Para el aprovisionamiento de las protecciones, se ha realizado una alianza con una fábrica argentina de defensas para piletas que posee una filial en España, desde donde se podrá abastecer al mercado francés, gozando de ventajas competitivas debidas tanto a los menores costos de fabricación de Argentina, como a la posibilidad de contar con suministro local, evitándose todos los inconvenientes inherentes a los procesos de importación.

En una primera etapa, el objetivo de la empresa es el de desarrollar el mercado de piletas existente en Francia, proponiendo para esto un crecimiento gradual a través de las distintas regiones, según el parque de piletas actual. Una vez agotado este terreno, podrá dedicarse a la instalación de otro tipo de protecciones como por ejemplo balcones y ventanas y/o desarrollar alianzas con las empresas constructoras de piscinas para proveerles el servicio explotando así el mercado emergente.

2.2. LA OPORTUNIDAD Y SUS ECONOMICS

Analizando el informe de la FNCESEL -Fédération Nationale des Constructeurs d'Equipements de Sports et de Loisirs- y de la CSIP -



Coordination Syndicale Interprofessionnelle de la Piscine- (anexo II), sobre el mercado francés de piletas, surgen los siguientes datos:

- la existencia de un parque de 575.000 piscinas enterradas, el mayor de la Comunidad Europea.
- Solamente el 22% de dicho parque cuenta con algún tipo de protección.
- La tasa de construcción de piscinas en Francia supera las 50.000 nuevas piletas por año
- El índice de construcción de piletas ha crecido en forma sostenida durante los últimos años
- Otros países de la Comunidad Europea siguen los pasos de Francia en lo que respecta a construcción de piscinas, y se espera que también adopten medidas de seguridad similares a las francesas.

Actualmente en Europa existen pocas empresas brindando servicios de instalación de protecciones. Gran parte de los sistemas a la venta son del tipo “Do it Yourself”

Varios factores confluyen a considerar interesante este negocio:

- El gran volumen de piletas existente en Francia
- La inexistencia de empresas dedicadas a servicios de instalación
- El poco desarrollo de empresas de servicios en Europa

Como consecuencia de lo anterior, surge la conveniencia de analizar una estrategia de entrada como de profundizar el análisis de la industria, el mercado y los economics del negocio mediante la utilización de herramientas como la matriz de oportunidad⁵, que define el tipo de emprendimiento teniendo en cuenta diversos factores, y la matriz F.O.D.A. que permite un

⁵ Pertierra Cánepa, Francisco, Seminario de Entrepreneurship, Universidad del CEMA, Bs. As. Julio – Octubre 2003



análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y mediante tablas complementarias que ayuden al mismo.

2.2.1. Estrategia de Entrada

Para llevar adelante esta oportunidad de negocio se cuenta con la posibilidad de adquirir los insumos a una empresa Argentina instalada en España. Esta empresa – Baby Safe - produce e instala protecciones para piletas desde hace 6 años en Argentina, y desde Mayo de 2003 exporta sus productos a Barcelona para su comercialización en España bajo el nombre de Baby Secur (anexo IV)

Esta estrategia es importante porque permitiría además de contar con el aprovisionamiento local, disponer de cursos de entrenamiento para el personal técnico contratado, los cuales son suministrados en Barcelona. Por otra parte, la empresa Baby Safe provee un servicio de consulta y actualización on line constante para los instaladores tanto de Argentina como de Europa.

El producto a comercializar es superior o igual en calidad a los demás, con una estética más moderna y evolucionada que la mayoría de los modelos existentes, habiendo sido probado exitosamente en los mercados Norteamericano, Brasileiro y Argentino, entre otros. Sin embargo, el mayor valor agregado para el cliente va a estar dado por el servicio de instalación, el cual será comercializado conjuntamente con el producto y es en este aspecto novedoso en el cual no se cuenta con competencia local.



El servicio incluye una presupuestación in-situ del trabajo a realizar, lo que permite la elección por parte del cliente del color de la protección, el asesoramiento estético respecto al formato del cerramiento y la cantidad de puertas a colocar, la medición del perímetro del área a cercar, la determinación de la clase de perforaciones según los distintos tipo de suelo en donde se vaya a fijar el cerco y la cantidad necesaria de insertos a instalar y trabas de seguridad necesarias. Finalmente, con estos datos se confecciona el croquis para el instalador, y se determina el precio final del producto. De estar conforme el cliente con el mismo se acuerda una fecha para que el instalador proceda con la colocación de los paneles.

Varios factores, sumados a los ya mencionados, confluyen a determinar un retorno interesante para este negocio:

- Los bajos costos de la mercadería
- El expertise necesario para llevar a cabo este tipo de instalaciones

2.2.2. Matriz de oportunidad

Para la confección de esta matriz se tiene en cuenta dos factores fundamentales: los retornos potenciales y el concepto del negocio.

En el punto anterior se detectaron potenciales revenues altos y dado que el concepto del negocio analizado es obvio, se concluye que se está ante la presencia de un mercado altamente competitivo, con grandes posibilidades de desarrollo y también con el riesgo de ingreso de muchos competidores.



Cuadro I : Matriz de Oportunidad ⁽⁵⁾

		Revenues potenciales	
		Alto	Bajo
Concepto	No Obvio	Alto interés de inversores	Agujeros Negros
	Obvio	Altamente Competitiva	Mayoría de pequeños negocios

2.2.3. Análisis FODA

Este análisis consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades de la empresa / negocio y que están relacionadas con el ambiente interno de la misma (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y las Oportunidades y Amenazas del mercado en que se desarrollan las actividades y que se refieren al entorno externo (Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores)

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos su empresa tiene ventajas respecto de su competencia y en que aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva⁶

⁶ Argentina Exporta, Información Práctica: Matriz F.O.D.A. - On-line
<http://www.argentinaexporta.com/arex/informacionpractica/foda.htm>



A continuación se realiza un análisis detallado de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de las oportunidades y amenazas presentes en la Industria.

FORTALEZAS

- Se posee una alianza con Baby Secur
- Se cuenta con un alto nivel de management
- Se desarrollará una estructura flexible
- No se necesitará una alta inversión inicial para este proyecto

OPORTUNIDADES

- Existe un gran mercado potencial en Francia
- Se trata de un segmento con poder adquisitivo
- Se está frente a un mercado económicamente estable
- Se está llegando primero al mercado a ofrecer la venta e instalación a medida.

DEBILIDADES

- No se cuenta con experiencia previa en el mercado Europeo
- No se viene del mercado de protecciones de piscinas
- No se pueden generar barreras de entrada

AMENAZAS

- Se trata de un servicio fácilmente imitable
- Existe la posibilidad de entrada de muchos competidores



- Podría no existir mercado en caso que por patrones culturales no se valore el servicio a domicilio.

De este análisis se concluye que, dada la capacidad de management presente en este proyecto, junto con la baja inversión necesaria y el alto potencial del mercado, se estaría frente a la oportunidad de ingresar al mercado francés a través de una estrategia de penetración intensiva del mercado, sin embargo, debido a la falta de experiencia tanto en el mercado Europeo, como en la Industria de piscinas, y teniendo en cuenta la posibilidad de la inexistencia del mercado debido a patrones culturales no ampliamente estudiados en ocasión de este trabajo, se propone una penetración gradual de mercado, con un crecimiento en etapas.

2.2.4. Análisis del Mercado / Industria

A efectos de visualizar mas esquemáticamente los datos detectados en el análisis del mercado, los mismos se exponen en forma de cuadro mencionando los ítems mas relevantes del mismo e incluyendo lo concluido al respecto de cada uno clasificándolo en Alto o Bajo Potencial según se considere.



Cuadro II – Análisis del Mercado / Industria ⁷

CRITERIO	ALTO POTENCIAL	BAJO POTENCIAL
Mercado	Nicho Personas de alto poder adquisitivo	
Clientes		Sin lealtad específica
Valor Agregado	Alto Dado por el servicio brindado	
Estructura	Mercado Oligopólico	
CRITERIO	ALTO POTENCIAL	BAJO POTENCIAL
Tamaño	Alto 1.000 millones de Euros anuales	
Crecimiento	Alto 100 millones de Euros anuales	
Riesgos	Acotados	
Market Share		Bajo Menor al 1%

De esta tabla se concluye que se trata de un mercado nicho, con alto poder adquisitivo y con poco tiempo disponible para tareas domésticas, por lo cual se estima que valora el hecho que una misma empresa le venda e instale a domicilio las protecciones de piletas, satisfaciendo sus necesidades a medida y brindado una solución con definición estética acorde a sus posibilidades.

Los riesgos del negocio están acotados debido al bajo nivel de inversión necesario para su desarrollo. Esto, sumado al gran volumen del mercado resulta en un market share para break even significativamente pequeño.

⁷ Pertierra Cánepa, Francisco, Seminario de Entrepreneurship, Universidad del CEMA, Bs. As. Julio – Octubre 2003 Adaptación de los cuadros ed Oportunidad dados en clase



2.2.5. Análisis de los Economics

De igual forma que para el punto anterior se trabajó con el análisis de los economics del negocio, resultando la tabla expuesta a continuación:

Cuadro III – Análisis de los Economics ⁽⁵⁾⁸

CRITERIO	ALTO POTENCIAL	BAJO POTENCIAL
Break even point	11.700 euros	
ROI potencial	1.16	
Capital Requerido	39.000 euros	
Margen Bruto	38 %	
Crecimiento Ventas	300 %	

Para determinar el break even se considera el costo de estructura mensual estimado para las operaciones en Francia durante la primer etapa del proyecto, o sea el gasto correspondiente a la oficina de la región Sudeste. El mismo incluye los costos de una estructura inicial compuesta por un responsable administrativo, una secretaria y un instalador de aproximadamente 5.000 euros, los costos de la infraestructura estimados en 1.200 euros y un gasto de publicidad de 1.000 euros mensuales. Todo esto resulta en un costo fijo mensual de 7.200 euros.

Definiendo un precio de venta de 65 euros por metro, y un costo variable de 25 euros por metro instalado, se necesita instalar 180 metros de protección para cubrir los costos fijos detectados, lo que implica una facturación de 11.700 euros mensuales

⁸ Pertierra Cánepa, Francisco, Seminario de Entrepreneurship, Universidad del CEMA, Bs. As. Julio – Octubre 2003 Adaptación de los cuadros ed Oportunidad dados en clase



Facturación bruta	11.700
Costos variables	(4.500)
Costos fijos	(7.200)

Para evaluar la cantidad de capital requerido se considera necesario contar con fondos para sustentar los dos primeros meses de operación. Esto se ha definido siguiendo la experiencia en otros países, la que ha demostrado que este tipo de negocios precisa de aproximadamente un mes para comenzar a facturar. Esto es, contar con un capital para cubrir los costos fijos para los dos primeros meses : $7200 \times 2 = 14.400$

A este valor hay que sumarle la inversión necesaria para lanzar el negocio, esta se compone de los valores de los viajes efectuados a Europa para el desarrollo y la organización del negocio, y del traslado de la persona que se encargará de las operaciones en Francia

Viaje y estadía de Agosto 2003:	3.500 euros
Viaje y estadía de Octubre 2003 :	2.500 euros
Mudanza Enero 2004:	8.000 euros
Alquiler de vivienda y gastos personales de Enero, Febrero, y Marzo 2004:	10.500 euros

Estos valores han sido calculados de la siguiente manera:

Viaje mes de Agosto	20 días
Viaje mes de Octubre	12 días
Hotel:	70 euros por día
Alquiler de auto:	30 euros por día
Comida:	30 euros por día
Pasaje aéreo:	800 euros



De este desarrollo concluimos que el costo de la inversión inicial necesario es de 39.000 euros

El ROI se calcula para un período de un año teniendo en cuenta la estructura prevista para el primer año de operaciones que permite la instalación de 4.860 metros de protección lo que genera una facturación bruta de 315.900 euros anuales.

Facturación bruta	315.900
Costos variables	(121.500)
Costos fijos	(129.600)
Resultado	64.800
Impuesto aprox	(19.500)
Resultado neto	45.400

Proyectando los costos y las ganancias mensuales para el período de un año, se obtiene un ROI: $45.400/39.000 = 1.16$

El margen bruto de las operaciones es del 38% (25 euros/ 65 euros por metro)

El crecimiento de las ventas se puede analizar desde dos ángulos diferentes: Por un lado está la estrategia de crecimiento prevista en Francia a ser desarrollada en 4 etapas a lo largo de dos años.

Por el otro, está el análisis de crecimiento de ventas de cada estructura regional.

En este caso, estamos analizando la primer etapa del proyecto, la cual se refiere a las dos primeras oficinas a desarrollar e implementar durante el año 1 del proyecto. Cada estructura puede crecer en ventas hasta triplicar el volumen, sin por ello necesitar aumentar el costo fijo. Por lo



tanto, es factible pasar de instalar 500 m de defensas por mes (1 instalador) a 1500 m (3 instaladores) en cada estructura.

Facturación máxima acotada por oficina regional: 97.500 euros por mes.

2.2.6. Conclusiones de la evaluación de la oportunidad y sus economics

Con la información expuesta anteriormente se concluye lo siguiente:

- Estamos ante la presencia de un mercado interesante ya que si bien es un nicho, agrupa personas de alto poder adquisitivo y por lo tanto con solvencia para abonar el servicio ofrecido y dado el standard de vida de estas personas, buena predisposición para hacerlo y evitar de esa manera dedicar tiempo de ocio a la instalación de las protecciones.
- La compra de las protecciones al proveedor es contra pedido, lo cual resulta en bajos costos de stock. La inversión necesaria para el lanzamiento es baja y no requiere tiempos ni tareas adicionales, lo cual implica que los riesgos están acotados.
- El break even point de este negocio es fácilmente alcanzable
- El margen con el que se trabaja es muy atractivo
- Las posibilidades de crecimiento son muy importantes debido al gran tamaño del mercado potencial, a la poca cantidad de empresas competidoras actualmente y a los bajos costos necesarios para montar las estructuras prestadoras de servicios.



2.3. PLAN DE MARKETING

La estrategia será la de desarrollar la comercialización de las defensas removibles de malla, junto con el servicio de instalación. Para determinar la mejor forma de entrar al mercado con este producto, se analizaron las características del mismo, los competidores actuales, los posibles sustitutos del producto, los competidores potenciales y la plaza mas conveniente para el lanzamiento. Por último se determinó el precio de lanzamiento y se analizó la mejor mezcla de publicidad y marketing.

Se exponen a continuación los datos obtenidos

2.3.1. Producto

Se trata de barreras de protección para piscinas, removibles, realizadas en un tejido de malla revestido en plástico y reforzado. Este producto está ampliamente desarrollado en Estados Unidos, en donde cuenta con una alta participación de mercado.

Para el mercado europeo es un producto nuevo, recién esta empezando a conocerse en Francia (solamente dos fabricantes: Piscine Sécurité Enfants y Procopi) y en España el desarrollo de mercado está siendo llevado a cabo por la firma Baby Secur, siendo los únicos proveedores de este tipo de protecciones en esa plaza.

El producto a desarrollar es una defensa de seguridad para piletas, removible, compuesta por una malla de poliéster revestida en PVC resistente a los rayos ultravioletas. La defensa tiene 1 m de altura y se sostiene con postes de aluminio de alta resistencia colocados a 1 m de



distancia cada uno, a lo largo del perímetro de la pileta. Los postes de aluminio van montados dentro de insertos previamente colocados en perforaciones realizadas en el borde de la piscina.

El producto presenta un efecto de “voile”, debido a su gran transparencia.

Se comercializa en 2 colores: negro o natural. El color a utilizar se define en relación a los tonos predominantes en el ambiente de la piscina, o al gusto del cliente. Los postes se ofrecen en color aluminio o en negro anodizado.

Este producto permite la realización de varios accesos a la piscina, a conveniencia del cliente, de hasta 2 metros de ancho, o también la flexibilidad para retirar un lateral completo, o todo el cerramiento, el cual se puede guardar y volver a colocar cuando sea necesario. En el gráfico I puede verse el producto instalado.

Este tipo de defensas se consideran sistemas de seguridad por las siguientes razones:

- Es imposible para un niño treparse a la valla ya que no cuenta con ningún punto donde hacer apoyo
- No es posible para un niño abrir la defensa, ya que necesitaría utilizar las dos manos, juntando los postes con una mano (los cuales están a 7 cm de distancia entre ellos y esta medida es difícilmente alcanzable por la mano de un menor), y al mismo tiempo con la otra mano debería liberar la traba.
- La protección va colocada a ras del piso, por lo cual un menor no puede de ninguna manera pasar por debajo de la valla, ni levantarla,



ya que la tela va tensada de forma de no permitir ningún movimiento.

Gráfico I - Producto Baby Secur instalado



2.3.2. Competidores actuales:

Analizando los productos existentes en el mercado francés, se encontraron las siguientes empresas:

- **Cloture de piscine**
Ofrece defensas de seguridad en malla, en aluminio, en madera y en metal con borde de madera. No ofrece servicio de instalación.
- **Piscine Securite Enfants**
Fabrica defensas de seguridad desmontables en malla de marca Beethoven. No ofrece servicio de instalación.
- **Espace Energie**
Gran empresa dedicada a distintas áreas de negocios. En defensas de piscinas comercializa la marca Oriol para barreras



de aluminio o de madera, y la marca Sekurikit de Procopi para barreras de malla. No ofrece servicio de instalación.

- **Procopi**
Gran grupo constructor de piscinas no enterradas, coberturas y accesorios. Ofrece defensas de malla marca SECURIKIT sin instalación.
- **Promo Piscines**
Comercializa defensas en malla con terminaciones de gran calidad bajo la marca Paplouf.

2.3.3. Productos Substitutos

Analizando otros productos que brindan igual servicio en el mercado francés, se encontraron las siguientes empresas:

- **Lippi la cloture**
Gran grupo fabricante de barreras de aluminio y alambre tejido
- **Lignes & Alu**
Ofrece defensas en aluminio y vidrio.
- **Aquasensor**
Comercializa alarmas para detección de caída de un cuerpo en la piscina



2.3.4. Competidores potenciales

Se considera que los fabricantes de piscinas se convertirán próximamente en competidores en el rubro de instalación y venta de protecciones, debido a la ley que los obliga a entregar las piscinas construidas e informar a los clientes sobre los sistemas de protección, ya que deberán estar instalados antes de la primer carga de agua.

Por el momento solo un gran fabricante de piscinas esta comenzando a ofrecer protecciones:

Desjoyaux

Gran grupo constructor de piscinas ofreciendo también barreras tipo corralito.

Se puede considerar que los fabricantes de piscinas constituirán una amenaza a mediano plazo, en lo que respecta a la construcción de nuevas piscinas. Sin embargo algunos argumentos justificarían lo contrario:

- no se trata del “core business” de los fabricantes de piscinas
- para poder ofrecer sistemas de protección junto con la fabricación de la piscina deberían contar con una cierta variedad de oferta lo que implicaría en mayores costos fijos de mercadería
- el valor de la protección instalada es insignificante comparado con el valor de la realización de la piscina, lo que lo vuelve poco interesante para la asignación de recursos a esta segunda actividad (costo de una piscina promedio de 4x8 m: 15.000 euros, costo de la protección para la misma piscina: 1.500 euros, o sea alrededor de un 10%)



Por lo expuesto se considera que sería apropiado realizar alianzas con los fabricantes de piscinas para la implementación de las protecciones.

Este tipo de alianza sería positiva para ambas partes: al fabricante le resolvería el problema de entregar la piscina con la protección instalada, y a la empresa de instalaciones le facilitaría el ingreso a un mercado cautivo como el de las nuevas construcciones de piscinas.

Sin embargo, por otro lado, el parque de piscinas enterradas existente actualmente es lo suficientemente grande como para asegurar el éxito del proyecto sin competir con los fabricantes de piscinas. Según los análisis de mercado presentados, Francia cuenta con aproximadamente 575.000 piscinas enterradas, de las cuales se estima que un 22% poseen algún sistema de protección. Esto daría un mercado potencial de 448.500 piscinas (anexo II) que deberían ser protegidas y en este caso el servicio no es ofrecido por los fabricantes de piletas, ya que no se trata de nuevas construcciones.

Concluyendo, se estima que al fabricante de piletas le podría resultar sumamente interesante tercerizar el servicio de instalación de defensas a través de esta empresa, evitándose los inconvenientes de realizarlo con su propia estructura y ganando una comisión sobre cada pileta negociada.

2.3.5. Plaza

La comercialización de este producto se realizará en forma directa, a través de un equipo propio de vendedores para atender las consultas de los clientes, registrar los pedidos y agendar las visitas para presupuestación.



La empresa funciona como un canal exclusivo de distribución para el producto, venta y facturación, adicionándole al mismo el servicio de información, instalación, mantenimiento, garantía y crédito.

Se propone estructurar 5 unidades de comercialización, siguiendo una distribución geográfica. Estas unidades cubrirán las siguientes regiones:

1. Noroeste
2. Noreste
3. Sudoeste
4. Sudeste
5. París y sus alrededores

Cada unidad regional tendrá su propia estructura de vendedores e instaladores. Todas ellas dependerán de la empresa matriz, que será creada en Francia.

Las unidades regionales están previstas para atender los pedidos de los clientes en forma directa.

Se realizarán campañas publicitarias para dar a conocer el producto, y se espera que los clientes se pongan en contacto con las unidades regionales a los efectos de evacuar dudas y conseguir mayor información, así como para solicitar presupuestación y negociar condiciones de venta e instalación.

Estas unidades regionales también trabajarán bajo un sistema Business-to-Business en lo que respecta a brindar servicios a los constructores de piscinas, tercerizando la venta e instalación de las protecciones y negociando comisiones para los constructores sobre las piscinas realizadas.



Esta posibilidad de desarrollar simultáneamente el mercado de las piletas nuevas puede verse como una oportunidad de crecimiento muy atractiva dado al aumento sostenido del índice de construcción (informe de FNCESEL - Anexo II) o una estrategia de salida pensando en la alternativa de vender la infraestructura a alguna empresa constructora de piscinas. Sin embargo, dado el potencial del mercado actual y la promulgación de la ley en Francia, hace que esta posibilidad sea descartada en esta instancia, dejando abierta su posible explotación para cuando la empresa se encuentre en régimen.

2.3.6. Precio

Para determinar el precio de lanzamiento se consideraron los costos a incurrir en la instalación de las protecciones, prorrateando los costos fijos de infraestructura, suponiendo la instalación de 20 protecciones (1 por día hábil por instalador) a un promedio de 26 metros cada una, correspondientes aproximadamente a una pileta con un espejo de agua de 4m x 8 m.

Los costos de los distintos perfiles se obtuvieron via Internet y se corroboraron in-situ mediante preguntas al fabricante y consultas en los principales diarios de Barcelona. También se confirmaron los datos aportados en conversaciones con personas de distintos sectores de actividad tanto en Barcelona, Palma de Mallorca y Madrid, en España, como en Toulouse y Montpellier, en Francia.

De los cuadros se desprende un costo fijo de 14,50 euros por metro instalado y uno variable de 25 euros por metro, lo que resulta en un costo total de 39,50 euros por metro de protección instalada. Este valor



constituye entonces el precio piso del emprendimiento ya que cualquier otro menor no permitiría afrontar los costos de operación detallados.

Cuadro IV – Análisis de Costos⁹

Costos Variables		
Defensa	20 euros por metro	
Instalador	2 euros por metro	
Viáticos	1 euros por metro	
Responsable Administrativo / Presupuestador	2 euros por metro	
Costos Fijos		
Secretaría	1.800 euros por mes	3,6 euros por metro
Responsable Administrativo / Presupuestador	1.800 euros por mes	3,6 euros por metro
Instalador	1.450 euros por mes	2,9 euros por metro
Teléfono	300 euros por mes	0,6 euros por metro
Alquiler	500 euros por mes	1 euro por metro
Publicidad	1.000 euros por mes	2 euros por metro
Otros	400 euros por mes	0,8 euros por metro

Precio – piso	39,50 euros por metro
Precio – techo mínimo	65,00 euros por metro
Precio propuesto	65,00 euros por metro

Dado que no hay competencia en el mercado, no se cuenta con precios comparativos ni máximos, por lo cual se evaluó el costo que le representaría al potencial cliente instalar él mismo la protección.



- Se considera que el cliente target es una familia con ingresos superiores a los 4000 euros por mes, lo que le permite contar con una piscina enterrada en su casa y pagar por un servicio de instalación. Este calculo surge del ingreso necesario para poder comprar, en Europa, una casa con piscina, pagar el crédito por la compra y poder afrontar los gastos mensuales para una familia tipo. Una familia con un ingreso inferior no estaría en condiciones de asumir estos gastos.
- La hora de trabajo de este cliente cuesta 26 euros (considerando 154 horas de trabajo mensual), pero por tratarse de horas de ocio se las incrementó en un 25%, lo que se resume en un costo por hora de 32.50 euros.
- La instalación de una protección de piscina lleva 7 horas de trabajo para un técnico especializado. En el caso de nuestro cliente potencial, el tiempo que necesitará será el triple, dado que deberá no solo realizar las mediciones y perforaciones sino previamente interiorizarse en el procedimiento de la instalación, y en la utilización de las herramientas. Esto se traduce en 20 horas de trabajo, que implican 650 euros.
- El alquiler de los equipos de perforación por un fin de semana, aproximadamente es de 150 euros, lo que incluye no solo el arrendamiento de las mismas sino también el tiempo necesario para su identificación, ubicación en el mercado, búsqueda y devolución.
- La compra de la defensa en kit a un proveedor local cuesta 35 euros por metro según los precios de los competidores relevados en el mercado francés..

De este planteo se concluye que realizar la instalación le cuesta al cliente 1.710 euros, valor que, al dividirlo por los 26 metros de

⁹ Cuadros de diseño propio de las autoras



protección considerados para este análisis resulta en un valor de techo mínimo de 65 euros por metro.

El techo obtenido se considera mínimo dado que el mismo se calculó sobre un ingreso de 4.000 euros mensuales, que representan el menor ingreso necesario para mantener un nivel de vida acorde a una propiedad con una pileta tamaño standard de 8m x 4m.

De lo anterior se desprende que un sistema de discriminación de precios es el mas adecuado para este tipo de producto y mercado ya que este sistema es aplicable desde el momento que los presupuestos se realizan in-situ, luego de negociación con cada cliente en particular.

Sirve como ejemplo la política de precios vigente en España actualmente, la cual varía entre 60 y 100 euros por metro de protección instalada, según el perfil de cada consumidor contactado (interés, apuro en la colocación, poder adquisitivo, etc).

2.3.7. Publicidad y promociones

Dada la infraestructura de inicio propuesta para este negocio, se desarrollará la siguiente estrategia de publicidad:

Agosto 2003 - Cumplida

Negociación de una alianza estratégica con el proveedor de las protecciones a efectos de conseguir una ventaja competitiva en el costo, y de asegurar la disponibilidad del producto en el mercado europeo.



Capacitación y entrenamiento para adquirir el know how necesario para la venta e instalación de las protecciones, a cargo del personal de la empresa proveedora en Argentina.

Definición del lugar en el cuál se instalará la empresa .

Septiembre 2003 - Demorada

Diseño y publicación de una pagina web, con información sobre el producto y el servicio de instalación, en inglés, francés y español, indicando también el inicio de las actividades de la empresa en Francia a partir de enero 2004 y habilitando una línea de contacto vía mail que permita canalizar inquietudes desde Argentina y los posibles servicios de instalación inicialmente desde España.

Octubre 2003 - Cumplida

Participación en el 6to. Salón Internacional de la Piscina, del 15 al 18 de octubre de 2003, en la “Fira” de Barcelona (anexo VI), conjuntamente con Baby Secur, para presentación del producto y del servicio de instalación. Con folleteria en francés y datos de cómo obtener el servicio en Francia a partir de enero de 2004

Noviembre 2003

Publicaciones en revistas especializadas de la industria de la piscina, vía Internet (anexo V)

Enero 2004

Publicaciones en diario local y lanzamiento de actividades de la empresa matriz en Francia y de la primer estructura comercial, la cual será responsable de la comercialización e instalación de las



defensas para la región del Sudeste francés (costa del Mediterráneo)

Se ha concebido el proyecto con una baja inversión en publicidad dado que inicialmente no se prevé atacar el mercado en forma masiva, sino en una entrada paulatina para crecer en estructura de acuerdo a la respuesta del mercado.

La publicidad recién comenzará a aparecer hacia fin de año debido a dos motivos principales:

- No es recomendable publicitar si no se cuenta con una estructura ya formada para atender a los clientes interesados como resultado de dicha publicidad. Sólo se contará con dicha estructura a partir de enero de 2004.
- No es interesante invertir demasiado en publicidad al principio ya que se va a estar lanzando el proyecto en pleno invierno. Tratándose de un mercado con tendencia estacional, la estrategia de lanzar en invierno está sustentada sobre la necesidad de armar una estructura y formarla con tiempo como para estar completamente preparados para atender los picos estacionales que llegan a partir de la primavera (marzo en el continente europeo)

2.3.8. Posicionamiento

La imagen del producto debe incluir no solo la idea de seguridad y protección sino que también debe generar en el cliente una percepción acorde al perfil del mismo.

Es en este sentido que el posicionamiento del producto debe trabajarse resaltando aquellos atributos vinculados a su estética por sobre los



referidos a su utilidad. Se busca identificar al producto con flexibilidad, transparencia, levedad y belleza remarcando al mismo tiempo sus características de durabilidad, limpieza, seguridad y protección.

2.3.9. Plan de Ventas

Se utilizará una estrategia de PULL, por lo cual las ventas se efectuarán como respuesta a los pedidos de los clientes. Estos serán incentivados mediante publicidad, y atendidos a través del personal de atención al público de la empresa.

Si bien se posee la exclusividad de venta y distribución para toda Francia, se considera que la mayor concentración de ventas se desarrollará en la costa del mediterráneo debido a la gran concentración de piletas existentes en esta región. Por ese motivo, la primer oficina de ventas se instalará en el sudeste francés.

De todos modos se espera contar con una estructura comercial para atender las 5 regiones geográficas de Francia en un lapso no mayor a 2 años, realizando las aperturas de oficinas cada 6 meses:

- Enero 2004, Región Sudeste (mayor concentración de piscinas existentes: 386.000 piscinas)
- Julio 2004, Región Sudoeste (segunda mayor concentración: 157.000 piscinas)
- Enero 2005, Región Noreste (91.000 piscinas)
- Julio 2005, Región Noroeste y Región Parisina.



Estas dos últimas estructuras se abrirán al mismo tiempo, y con una característica de enfoque comercial diferente de las anteriores. Las primeras 3 estructuras se dedicarán a proveer de protección al parque existente de piscinas durante los dos años determinados por la ley como plazo para equiparse (hasta enero de 2006). Sin embargo, las oficinas de la Región Noroeste y Región Parisina se abrirán al final, debido a que el mayor interés de esas dos regiones no está en sus parques de piscinas existentes, sino en su alta tasa de crecimiento (del 130% en ambas regiones, comparado con las tazas de entre el 15% y el 30% en las otras). Por este motivo, la estrategia de ventas de las dos últimas estructuras será la de buscar la generación de acuerdos con los fabricantes de piscinas para atender al crecimiento del mercado.

Esta misma estrategia será extendida a las otras regiones a partir de enero de 2006.

2.3.10. Política de garantía

El producto se venderá con garantía de 2 años, con posibilidad durante ese periodo de reemplazar los paños dañados, así como de realizar ajustes en la instalación.

La garantía no cubrirá, bajo ningún aspecto, el servicio de instalación en caso de mudanza de domicilio y traslado de la protección a una nueva piscina. En dicho caso se presupuestará el nuevo trabajo, añadiéndole los costos inherentes a las modificaciones necesarias para la adaptación de la defensa al nuevo local. Esta nueva instalación no contará con garantía, si ésta ya hubiese expirado.



2.3.11. Servicio de Post venta

Se brindara un servicio de post venta, para el caso de reemplazo de paneles dañados, ajustes de instalación, o mudanzas que requieran nueva instalación de la defensa vendida. Tanto para los servicios considerados dentro de la garantía, como está explicado en el apartado anterior, como para los servicios contratados en forma adicional.

2.3.12. Patentes y Marcas

El diseño de los postes de aluminio, así como los sistemas de cierre de los accesos y la marca están registrados y patentados tanto en Argentina como en España, y es inminente su registro y patentamiento también en Francia.

2.3.13. Conclusiones del Plan de Marketing

De lo expuesto en este apartado, se concluye que estamos frente a una excelente oportunidad de mercado. Esta afirmación se apoya en los siguientes datos estudiados en el plan de marketing:

- Se está frente a un mercado que “necesita” ser abastecido
- Se posee un muy buen producto, a un costo menor a los productos comercializados en plaza
- Se cuenta con una alianza estratégica con un proveedor que ofrece, por un lado las ventajas en costos debidas al hecho de tener fábrica en Argentina, y por otro lado y al mismo tiempo la ventaja de contar



con un abastecimiento local, por encargarse él mismo de la importación de sus productos.

- La competencia todavía no está fuertemente instalada, ya que son pocos los players actualmente, y se está llegando al mercado entre los primeros, lo que permitirá posicionarse adecuadamente para poder fortalecerse antes de la llegada de más jugadores.
- Se cuenta con el respaldo de la experiencia de Baby Secur de más de 6 años en el mercado de protecciones de piscinas.

Basándose en estas conclusiones, y para poder llevar a cabo este proyecto, se ha estudiado cuál sería la mejor estructura a implementar y cuales los procedimientos más apropiados. A todos los efectos, se profundiza el análisis, a continuación, sobre el diseño de la estructura y de las operaciones.

2.4. PLAN DE DISEÑO, DESARROLLO Y OPERACIONES

En vistas de desarrollar las actividades inherentes a este proyecto en Francia, se ha definido una estructura segmentada geográficamente, y que se ira implementando paso a paso según un calendario definido de apertura de oficinas cada 6 meses.

Se prevé la creación de 5 oficinas comerciales, para atender al mercado francés según una segmentación geográfica, y de una central de operaciones (matriz para Francia).



La oficina principal, o casa matriz, se encargará, entre otras cosas, de:

1. administrar las estructuras comerciales
2. gestionar las necesidades de mercadería con el proveedor Baby Secur
3. realizar los acuerdos sobre costos de mercadería
4. autorizar precios de venta
5. definir e implementar el presupuesto de publicidad
6. definir y gerenciar la estrategia de crecimiento
7. anticipar los cambios necesarios a implementar para asegurar la viabilidad del negocio

Esta central de operaciones estará conformada como una sociedad de responsabilidad limitada, figura representada en la legislación francesa por las siglas SARL. De esta sociedad, un porcentaje a definir en el momento de cerrar las condiciones contractuales del Join Venture, corresponderá a la empresa Baby Secur.

Con respecto a su situación geográfica, no es necesario que se encuentre instalada en ningún lugar determinado del país, sin embargo se estima que, debido a los frecuentes contactos con la parte proveedora, sería lógico que no se encontrara demasiado distante geográficamente de Barcelona, privilegiando para ésta, una ubicación en algún lugar del sur de Francia.

El asiento de esta oficina principal, en esta primera etapa, coincidirá con la oficina de la región Sudeste.

Con respecto a las estructuras regionales, se prevén grupos reducidos de 3 personas, compuestos de la siguiente forma:

- Un/a recepcionista preparada para atender los llamados de los clientes, explicar básicamente en que consiste el producto, agendar visitas para



presupuestación o para instalación si fuera el caso, y asistir al encargado de la gestión administrativa de la oficina regional.

- Un/a encargado/a de la gestión administrativa de la empresa, incluyendo facturación, cobranza, gestión de suministro de materiales, informes a la central de Francia, resolución de conflictos, etc. Este encargado administrativo también realizará las actividades de presupuestador, consistiendo su trabajo en varias horas fuera de la oficina, visitando a los clientes potenciales, realizando presupuestos a domicilio y recopilando toda la información que sea necesaria para la preparación de la instalación en caso de concretarse la venta. Esta persona estará capacitada para aplicar la política de discriminación de precios sugerida para este tipo de negocio.
- Un instalador, cuyo trabajo será directamente en el domicilio de los clientes, tanto para las instalaciones de las defensas vendidas, como para la asistencia técnica en garantía.
- Estas oficinas, que inicialmente contarán con 3 personas de personal fijo, pueden, , crecer hasta 6 personas si la demanda del mercado lo amerita. Este crecimiento está previsto en dos aspectos, por un lado desdoblando las tareas del encargado administrativo/presupuestador en 2 empleados, uno específicamente administrativo y otro presupuestador, y por otro lado, contratando 2 instaladores adicionales.

Cada estructura regional que se desarrolle contará con un pequeño depósito donde almacenar un stock mínimo en consignación, y con una oficina provista de lo necesario para responder a las demandas de los clientes, concertar entrevistas, realizar los procesos administrativos de presupuestación, ventas, compras, facturación y cobranzas.

Se prevé un abastecimiento continuo de metros de defensa “Just in Time”. Sin embargo, al mismo tiempo se contará con existencias mínimas de emergencia, calculadas y definidas en metros de protección necesarios para asegurar la



continuidad del trabajo, y funcionando el reabastecimiento según un sistema “kanban”.

2.5. MANAGEMENT TEAM

El Management Team propuesto para este emprendimiento está compuesto de 2 recursos estratégicos, la Licenciada en Administración Inés Gabarret y la Licenciada en Sistemas Claudia Mollo, que tienen los conocimientos adecuados para administrar una empresa de estas características dado que, además de contar con los estudios universitarios mencionados, están finalizando estudios post universitarios en Administración Empresaria.

Asimismo poseen amplia trayectoria trabajando con el mercado francés ya que han desarrollado sus actividades en empresas francesas durante los últimos 15 años lo que les otorga un gran dominio de dicha idiosincrasia.

Este equipo cuenta con experiencia en Entrepreneurship, habiendo participado del desarrollado de emprendimientos en el mercado local durante los últimos 2 años, los cuales continúan evolucionando exitosamente.

Cuentan además con los contactos necesarios para llevar adelante la alianza con Baby Secur, vista como estratégica a lo largo de éste análisis.

Finalmente y no por esto menos importante, ambos recursos poseen documentación legal habilitante para trabajar y residir en la Comunidad Económica Europea, así como también la intención y disponibilidad de traslado inmediato de una de las partes, permaneciendo la otra parte, durante un primer período de prueba, en carácter de asesor desde Argentina.



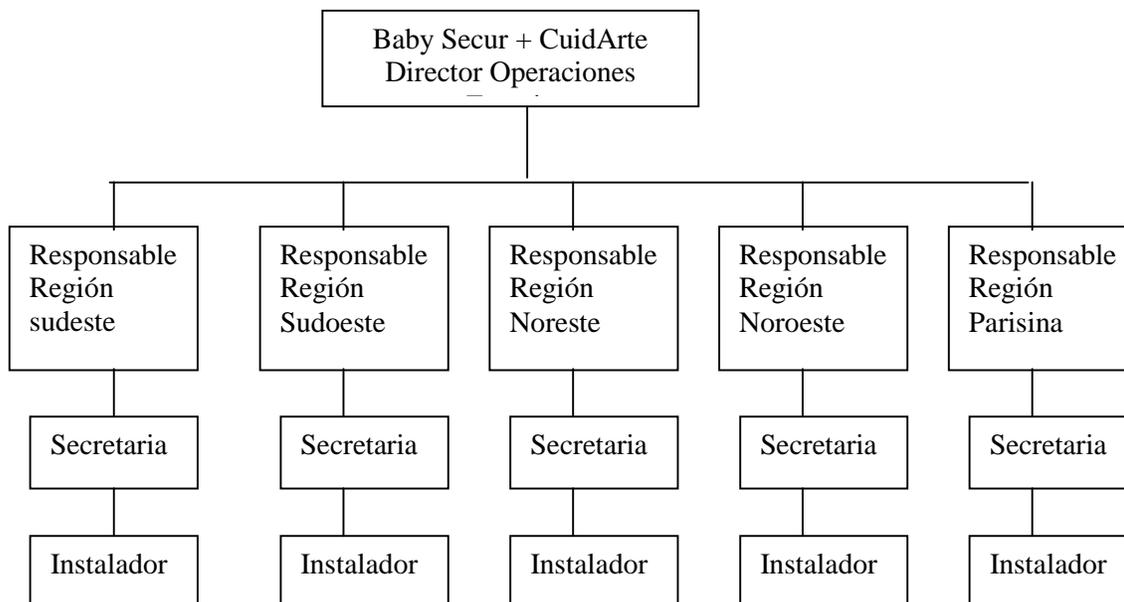
Se creará en Francia una empresa unipersonal, la que realizará la alianza estratégica con Baby Secur, constituyendo con ésta una SARL, a los efectos de desarrollar el mercado francés.

La organización formal será pequeña, ágil y flexible para permitir el crecimiento según la evolución del mercado, y contará con recursos locales para minimizar los costos de traslado y para facilitar la penetración en el mercado.

La remuneración del management team será bajo el sistema de distribución de los beneficios netos generados por la SARL, y en función de la participación porcentual de cada parte constitutiva.

A continuación se presenta el organigrama definido para la implantación de la empresa en Francia.

Cuadro V - Organigrama





2.6. RIESGOS CRÍTICOS Y ESTRATEGIA DE SALIDA

Básicamente existen dos riesgos críticos para este negocio, a saber:

- Que culturalmente no sea adoptado un sistema de servicio de instalación a domicilio
- Que si sea adoptado, y en consecuencia el mercado se inunde de empresas ofreciendo este servicio, haciendo que el precio se degrade rápidamente

El primer riesgo mencionado inviabilizaría el proyecto, ya que su fortaleza se basa en el servicio a brindar: un servicio de excelencia, perfección de instalación y garantía.

El segundo, si bien no inviabiliza el negocio, lo vuelve poco interesante, ya que no permitiría cobrar el valor agregado del trabajo personalizado.

Sin embargo, a los efectos de realizar este análisis, se ha considerado que el mercado francés se comportará siguiendo los patrones de conducta de otros mercados occidentales desarrollados, como ser el americano y australiano, con los cuales se considera habría similitudes tanto a nivel económico, ya que se trata de países estables y con buen PBI per capita, como a nivel cultural, por ser occidentales y cristianos,

Siguiendo la experiencia de Estados Unidos y de Australia, que cuentan con legislación obligatoria en lo que respecta a protección de piscinas desde hace varios años, y considerando que Francia es la primer república de la Comunidad Económica Europea a establecer una legislación similar, se asume que su mercado se comportará de forma acorde a como lo han hecho los ya citados, los cuales se encuentran bastante maduros actualmente, con gran cantidad de players en venta e instalación de protecciones de malla, y a pesar de la cantidad de jugadores continúan representando una interesante oportunidad de negocios.



En lo que respecta a la definición de las estrategias de salida para este proyecto, se ha evaluado la posibilidad de vender las unidades de negocio regionales funcionando a los constructores de piscinas, de esta forma, partiendo de contratos iniciales de tercerización de servicios de instalación y venta para los constructores, se pasaría, en una segunda etapa, a un proceso de integración horizontal por parte de los fabricantes de piscinas hacia la empresa instaladora.

2.7. PLAN FINANCIERO

A los efectos de analizar los niveles de la inversión y de los retornos propios de este negocio, calcular el timing de los futuros flujos, y obtener los datos para el cálculo de los principales ratios, se desarrollaron los cuadros de los cash flows esperados del proyecto para los primeros 3 años (Anexo III)

A el cuadro IV se presentan las principales ratios y conclusiones obtenidas del análisis de dichos datos

De este análisis puede observarse que

- El Valor Actual Neto de la inversión, considerando una tasa de mercado del 3% es de 15.285,82 euros
- El proyecto resulta sumamente atractivo, debido básicamente al bajo nivel de inversión requerido, lo que se traduce en una tasa interna de retorno muy alta.
- Los valores antes expuestos resultan de una participación de mercado de solamente un 0,47%, lo que refuerza lo sostenido respecto a la presencia de una oportunidad



- El período necesario para el recupero de la inversión (payback) es de 16 meses, y su mes de mayor exposición Enero de 2004, con una necesidad de capital de 18.421 euros.
- Abril de 2004 es el mes de break even, lo que quiere decir que a partir de ese mes la empresa se autofinancia.

Cuadro VI - Principales Ratios

Total de metros vendidos en 3 años	54.820,00
Cant. de piletas (std 8 x 4)	2.108,46
Parque de piletas de Francia	126.500,00
Participación de mercado	0,47 %
Rentabilidad esperada al 1 año	41.040,00
Rentabilidad esperada al 2 año	198.800,00
Rentabilidad esperada al 3 año	444.080,00
Inversión inicial necesaria	39.000,00
Período para Pay back	11 meses
Mes para Break Even	Abril '04
Mes de Mayor Exposición	Enero '04
TIR	760,60%
VAN - Tasa 3%	15.285,82

Valores expresados en Euros

Para este análisis se asumió que el capital invertido no requiere pagos de intereses dado que el mismo está expresado en Euros y la tasa de mercado para inversiones en esta moneda es despreciable para el período de tiempo estimado

Como puede verse las expectativas financieras son muy favorables por ser un proyecto de bajo nivel de inversión, con bajos riesgos dado el pequeño market



share necesario para recuperarla, con plazos de payback de 16 meses iniciando la devolución de capital en Abril de 2004, apenas 9 meses mas tarde de iniciado el proyecto.



3. CONCLUSIONES DE LA TESIS

Se comenzó este trabajo a partir de una idea que resultaba intuitivamente atractiva e interesante.

A lo largo del análisis realizado fueron surgiendo conclusiones que reforzaban la propuesta y temas que requerían un mayor grado de detalle, lo que implicó profundizar en aspectos que inicialmente no se habían considerado.

Esto llevó a realizar nuevas evaluaciones y a incluir en el análisis posibilidades y alternativas no diferenciadas a priori. Para dar respuestas a estas inquietudes, dudas y preguntas fueron necesarias mayores investigaciones no solo de mercado sino también académicas a los efectos de determinar las herramientas que mejor se adecuaran.

El estar trabajando dentro de un marco metodológico, permitió un ordenamiento y sistematización en el recorrido de los aspectos a analizar ante una situación como la propuesta. Esto sirvió como eje de la investigación y como hilo conductor para el desarrollo del trabajo.

El desarrollar un BP posibilitó por un lado el entender mejor la idea, localizarla en un contexto real, apreciar las posibilidades de concretarla y determinar los riesgos inherentes al proyecto, al mismo tiempo, por otro lado, al tener que dimensionar su temporalidad, el BP ayudó a determinar estacionalidades, estrategias de salida y necesidades financieras.

Se constituyó en una herramienta válida de comunicación con otros interlocutores, quienes a través de ella pudieron comprender el negocio propuesto y analizar posibilidades de inversión.



Brindó el marco estratégico necesario para establecer los objetivos inmediatos y mediatos, para proveer a la empresa de una misión y visión y para generar un plan que permita cumplir con el resultado esperado

De lo anterior se concluye que el Business Plan es una herramienta adecuada para evaluar oportunidades dentro de un marco realista. Es completa, sencilla, flexible y conveniente.

Permite al emprendedor poseer una amplia visión de todos los aspectos y características especiales de su proyecto de negocio, dándole un marco de referencia al momento de tomar sus decisiones estratégicas.



4.ANEXOS



Indice

<i>Anexo I - Ley n° 2003-9 NOR: EQUX0205944L</i>	<i>1</i>
<i>Anexo II - Estudio de mercado de la FNCESEL (Fédération Nationale des Constructeurs d'Equipements de Sports et de Loisirs) y de la CSIP (Coordination Syndicale Interprofessionnelle de la Piscine-October 2001)</i>	<i>4</i>
<i>Anexo III - Información Financiera</i>	<i>25</i>
<i>Anexo IV - Página Baby Safe</i>	<i>29</i>
<i>Anexo V - Revistas</i>	<i>30</i>
<i>Anexo VI - FIRA</i>	<i>31</i>
<i>Bibliografía</i>	<i>34</i>
<i>Referencias</i>	<i>34</i>



Anexo I - Ley n° 2003-9 NOR: EQUX0205944L

J.O n° 3 du 4 janvier 2003 page 278

LOIS

LOI n° 2003-9 du 3 janvier 2003 relative à la sécurité des piscines (1)

NOR: EQUX0205944L

L'Assemblée nationale et le Sénat ont adopté,

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

Article 1

Il est créé, au titre II du livre Ier du code de la construction et de l'habitation, un chapitre VIII ainsi rédigé :

« Chapitre VIII

« Sécurité des piscines

« Art. L. 128-1. - A compter du 1er janvier 2004, les piscines enterrées non closes privées à usage individuel ou collectif doivent être pourvues d'un dispositif de sécurité normalisé visant à prévenir le risque de noyade.

« A compter de cette date, le constructeur ou l'installateur d'une telle piscine doit fournir au maître d'ouvrage une note technique indiquant le dispositif de sécurité normalisé retenu.

« La forme de cette note technique est définie par voie réglementaire dans les trois mois suivant la promulgation de la loi n° 2003-9 du 3 janvier 2003 relative à la sécurité des piscines.

« Art. L. 128-2. - Les propriétaires de piscines enterrées non closes privées à usage individuel ou collectif installées avant le 1er janvier 2004 doivent avoir équipé au 1er janvier 2006 leur piscine d'un dispositif de sécurité normalisé, sous réserve qu'existe à cette date un tel dispositif adaptable à leur équipement.

« En cas de location saisonnière de l'habitation, un dispositif de sécurité doit être installé avant le



1er janvier 2004.

« Art. L. 128-3. - Les conditions de la normalisation des dispositifs mentionnés aux articles L. 128-1 et L. 128-2 sont déterminées par voie réglementaire. »

Article 2

Le chapitre II du titre V du livre Ier du code de la construction et de l'habitation est complété par un article L. 152-12 ainsi rédigé :

« Art. L. 152-12. - Le non-respect des dispositions des articles L. 128-1 et L. 128-2 relatifs à la sécurité des piscines est puni de 45 000 EUR d'amende.

« Les personnes morales peuvent être déclarées responsables pénalement, dans les conditions prévues par l'article 121-2 du code pénal, des infractions aux dispositions des articles L. 128-1 et L. 128-2.

« Les peines encourues par les personnes morales sont :

« 1° L'amende, suivant les modalités prévues par l'article 131-38 du code pénal ;

« 2° Les peines mentionnées aux 2° à 9° de l'article 131-39 du code pénal.

« L'interdiction mentionnée au 2° de l'article 131-39 du code pénal porte sur l'activité dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de laquelle l'infraction a été commise. »

Article 3

Le Gouvernement dépose avant le 1er janvier 2007 sur le bureau des assemblées parlementaires un rapport sur la sécurité des piscines enterrées non closes privatives à usage individuel ou collectif. Ce rapport précise l'évolution de l'accidentologie et dresse l'état de l'application des dispositions contenues à l'article 1er.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Paris, le 3 janvier 2003.

Jacques Chirac

Par le Président de la République :

Le Premier ministre,

Jean-Pierre Raffarin



Le ministre de l'intérieur,
de la sécurité intérieure
et des libertés locales,
Nicolas Sarkozy

Le garde des sceaux, ministre de la justice,
Dominique Perben

Le ministre de l'économie,
des finances et de l'industrie,
Francis Mer

Le ministre de l'équipement, des transports,
du logement, du tourisme et de la mer,
Gilles de Robien

(1) Travaux préparatoires : loi n° 2003-9.

Sénat :

Proposition de loi n° 436 (2000-2001) ;

Rapport de M. Charles Revet, au nom de la commission des affaires économiques, n° 407 (2001-2002) ;

Discussion et adoption le 1er octobre 2002.

Assemblée nationale :

Proposition de loi, adoptée par le Sénat, n° 234 ;

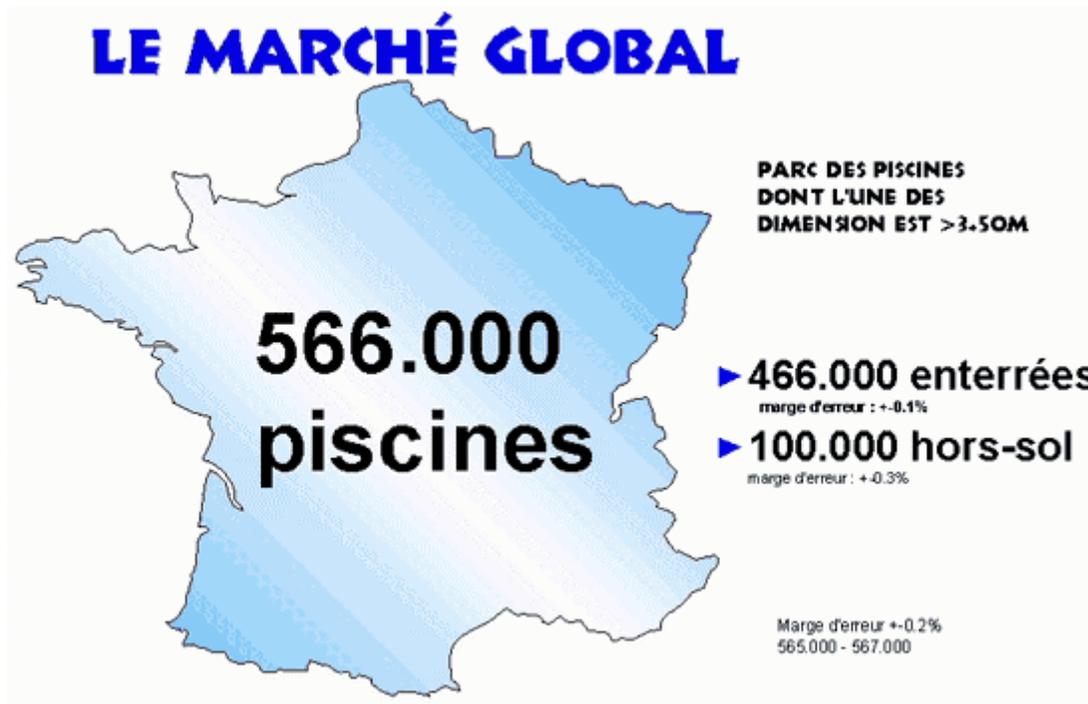
Rapport de Mme Chantal Brunel, au nom de la commission des affaires économiques, n° 460 ;

Discussion et adoption le 19 décembre 2002.



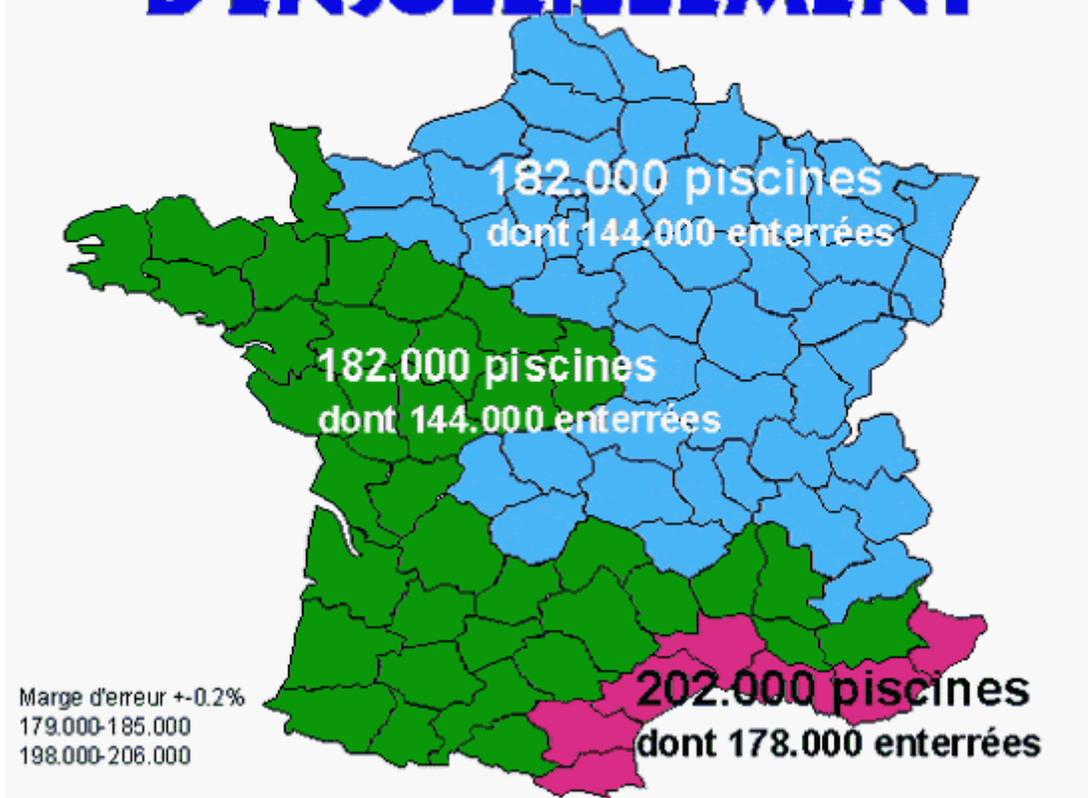
Anexo II - Estudio de mercado de la FNCESEL (Fédération Nationale des Constructeurs d'Equipements de Sports et de Loisirs) y de la CSIP (Coordination Syndicale Interprofessionnelle de la Piscine- Octobre 2001)

Le marché français
(source FNCESEL)



Le marché français
(source FNCESEL)

LE MARCHÉ PAR ZONES D'ENSOLEILLEMENT

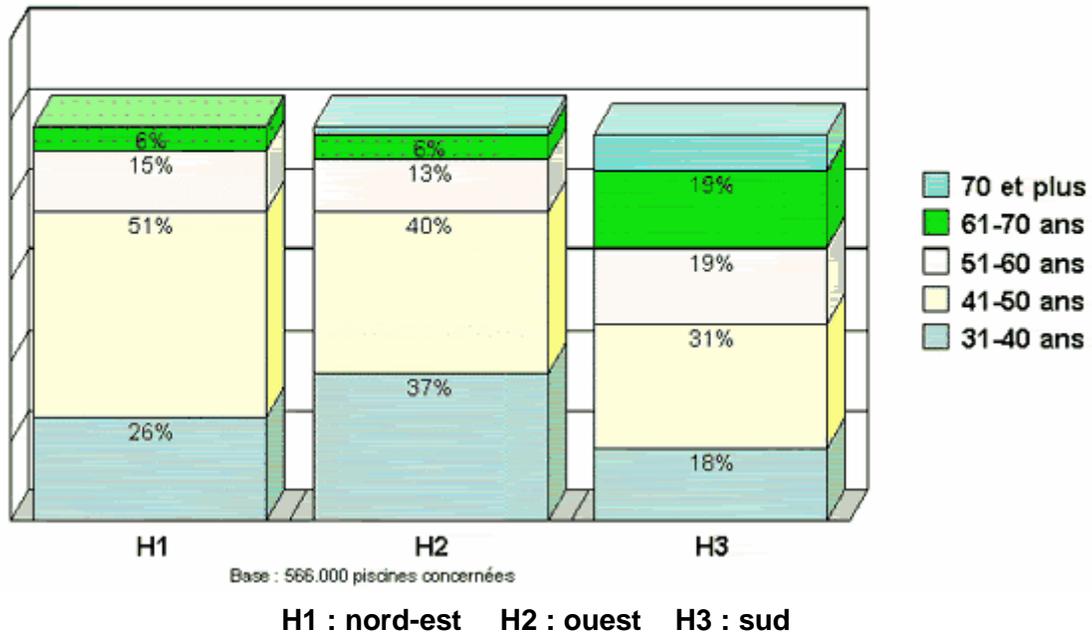


H1 : nord-est H2 : ouest H3 : sud



Le marché français (source FNCESSEL)

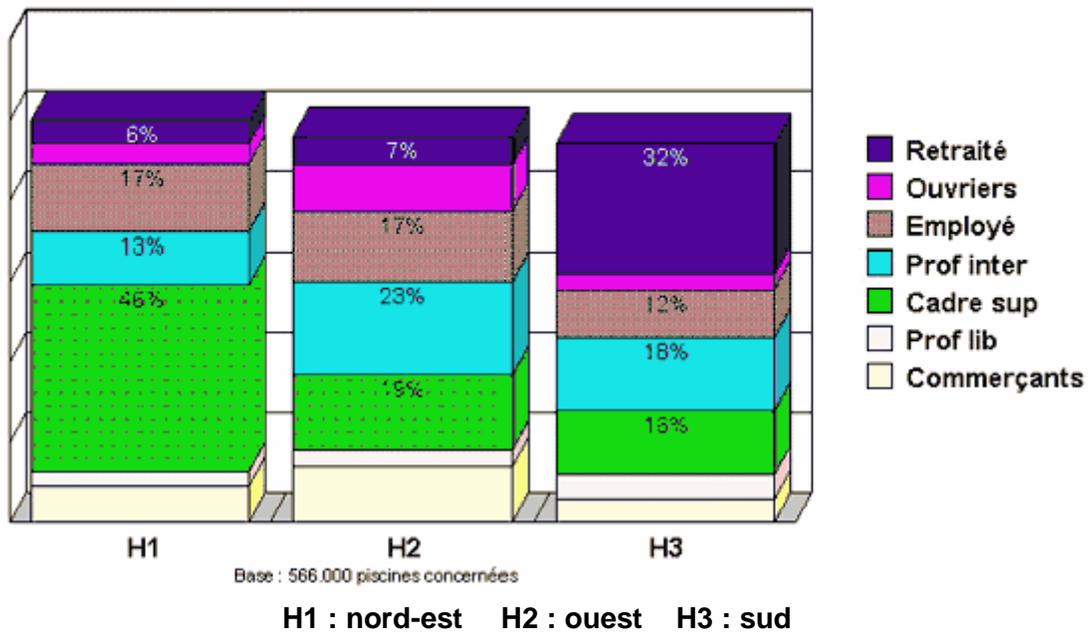
ÂGE DES POSSESSEURS



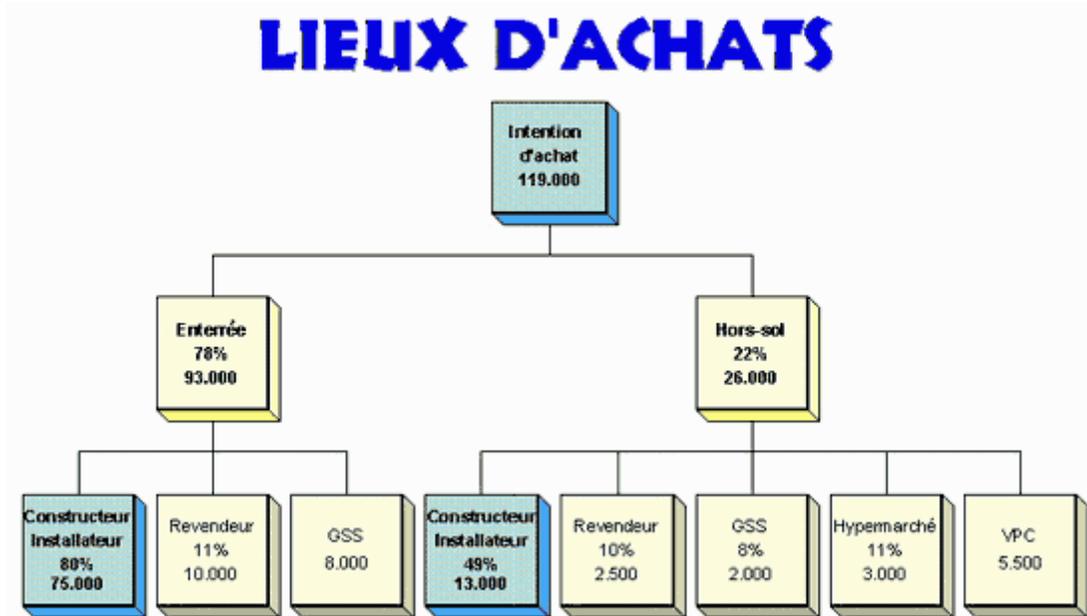


Le marché français (source FNCESEL)

CSP DES POSSESSEURS



Le marché français (source FNCESEL)





Le marché français (source FNCESL)

DIMENSIONS MOYENNES

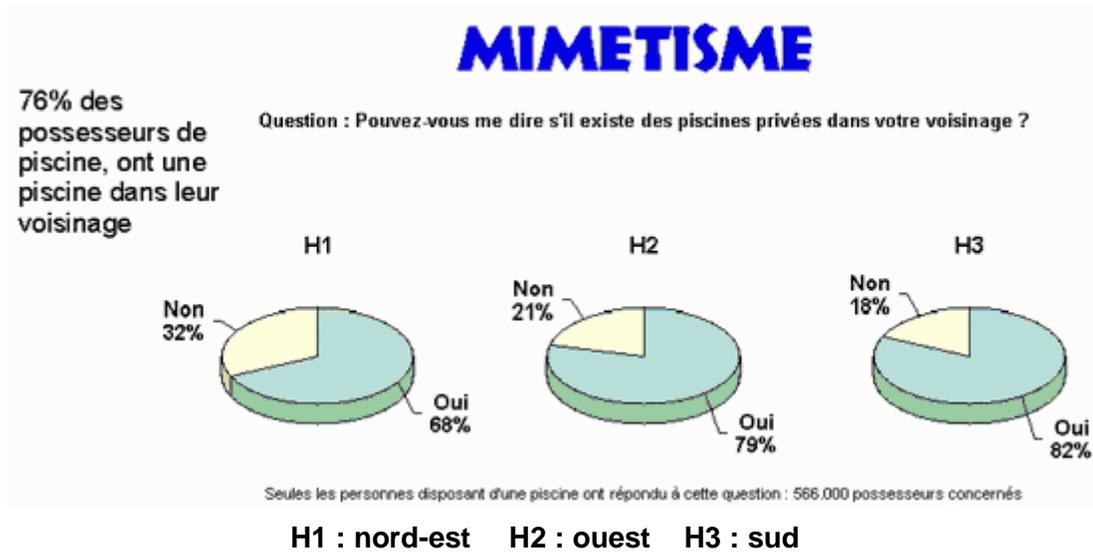
Zone	Piscine enterrée >3.50m	Piscine hors sol >3.50m	Piscine enterrée toutes dimensions	Piscine hors sol toutes dimensions
Global	9.60m sur 4.80m	6.20m sur 4.60m	9.50m sur 4.80m	5.60m sur 4.40m
H1	9.80m sur 4.70m	5.0m sur 4.50m	9.20m sur 4.70m	4.30m sur 4.20m
H2	10.0m sur 5.0m	7.20m sur 4.40m	10.0m sur 5.0m	6.90m sur 4.40m
H3	9.50m sur 4.70m	6.70m sur 4.70m	9.50m sur 4.70m	6.40m sur 4.80m

Base : 566.000 piscines concernées

Base : 631.000 piscines concernées

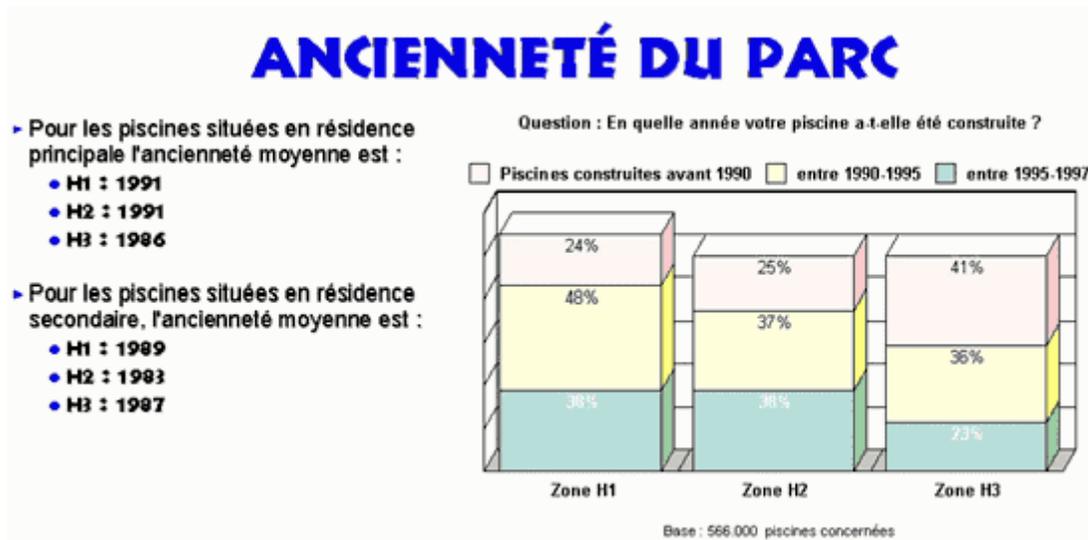
H1 : nord-est H2 : ouest H3 : sud

Le marché français (source FNCESL)





Le marché français (source FNCESL)



H1 : nord-est H2 : ouest H3 : sud



Le marché français (source FNCESL)

LES INTENTIONS D'ACHAT

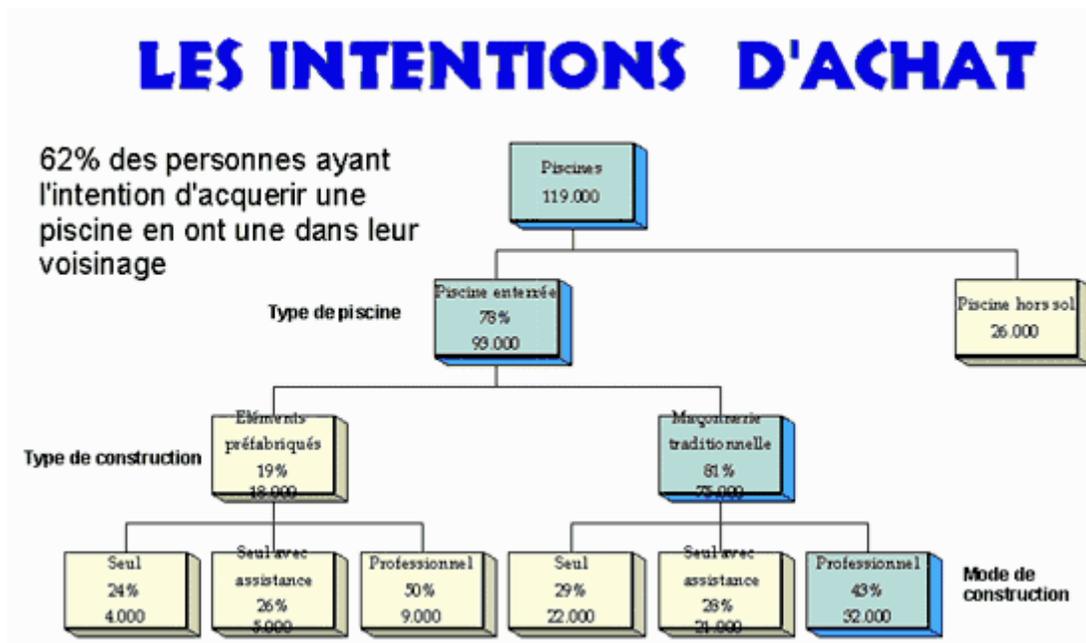
- ▶ **97%** des répondants n'ont pas l'intention d'acquérir une piscine dans les trois prochaines années
 - Parmi eux, 4% avait néanmoins envisagé cet achat auparavant
 - ◆ 40% d'entre eux ont abandonné ce projet en raison du coût élevé
 - ◆ 26% d'entre eux ont remis à plus tard cet investissement

- ▶ **1%** des personnes interrogées ont l'intention d'acheter une piscine dans les trois prochaines années soit **119.000 personnes**
 - Parmi eux, 39% (46.000 pers) ont déjà planifié cet achat
 - ◆ Parmi eux, 75% (35.000 pers) prévoient d'effectuer cet achat en 1998

- ▶ **2%** des répondants ont peut-être l'intention d'acquérir une piscine
 - Parmi eux, 62% seraient inciter à réaliser cet achat si une opportunité financière se présentait



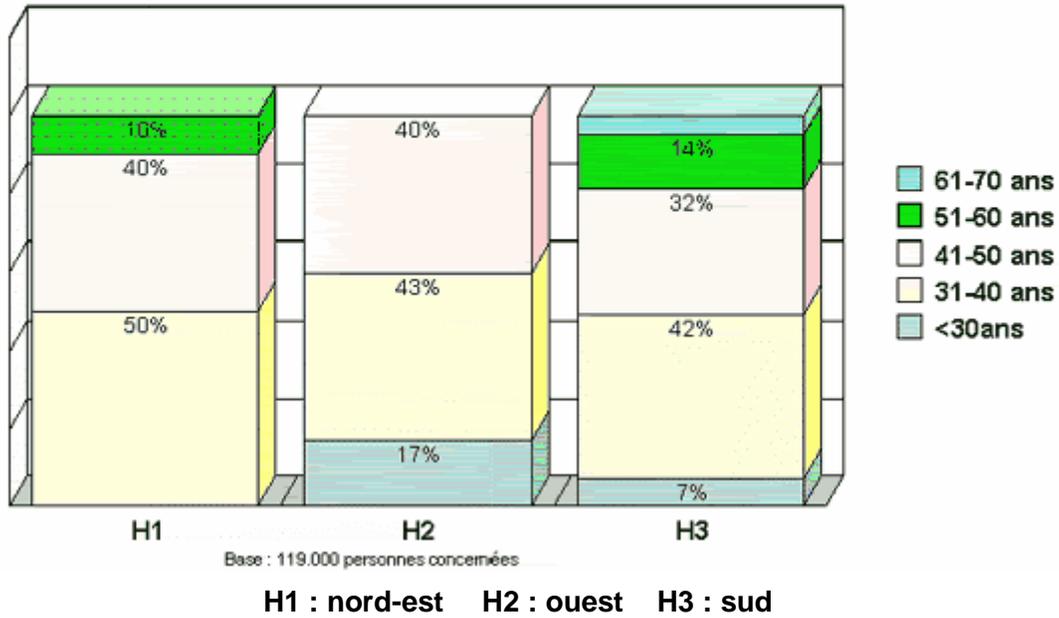
Le marché français (source FNCESL)





Le marché français (source FNCESL)

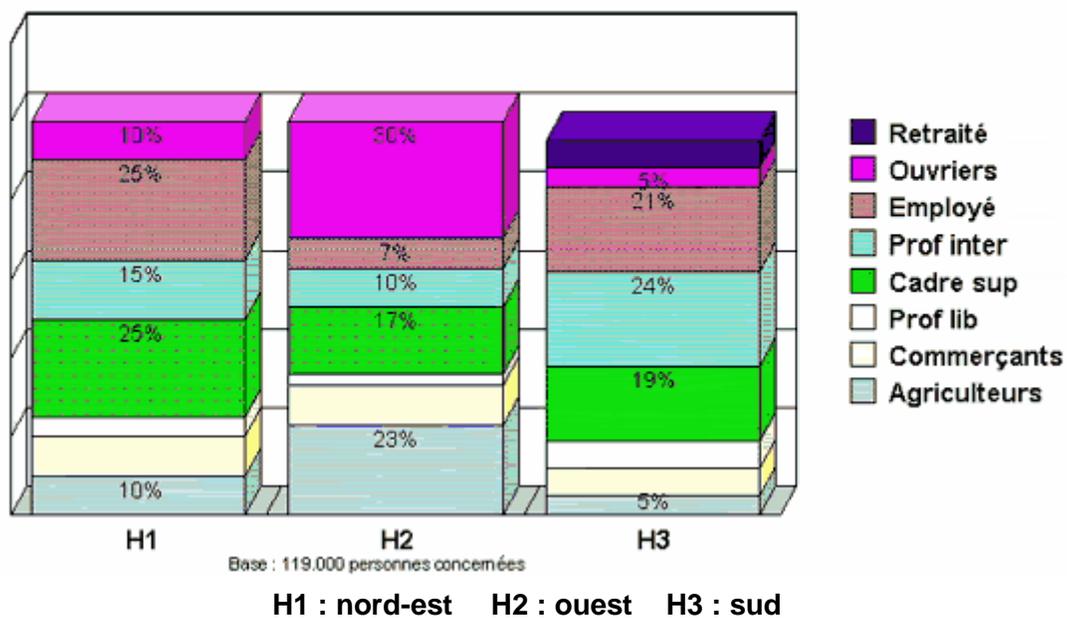
ÂGE DES FUTURS POSSESSEURS





Le marché français (source FNCESL)

CSP DES FUTURS POSSESSEURS





Le marché français (source FNCESL)

CONCLUSION MARCHÉ FRANÇAIS

La famille possédant une piscine devient automatiquement leader du groupe d'amis et s'en trouve valorisée puisque les rencontres des parents et des enfants se déroulent en été autour de la piscine.

La piscine se trouvant dorénavant plus proche de la maison puisque faisant partie intégrante du mode de vie de la famille, elle est plus facile à contrôler donc plus sécuritaire.

Il nous reste à bien faire connaître à l'ensemble des propriétaires et futurs propriétaires de piscine les règles indispensables de sécurité.



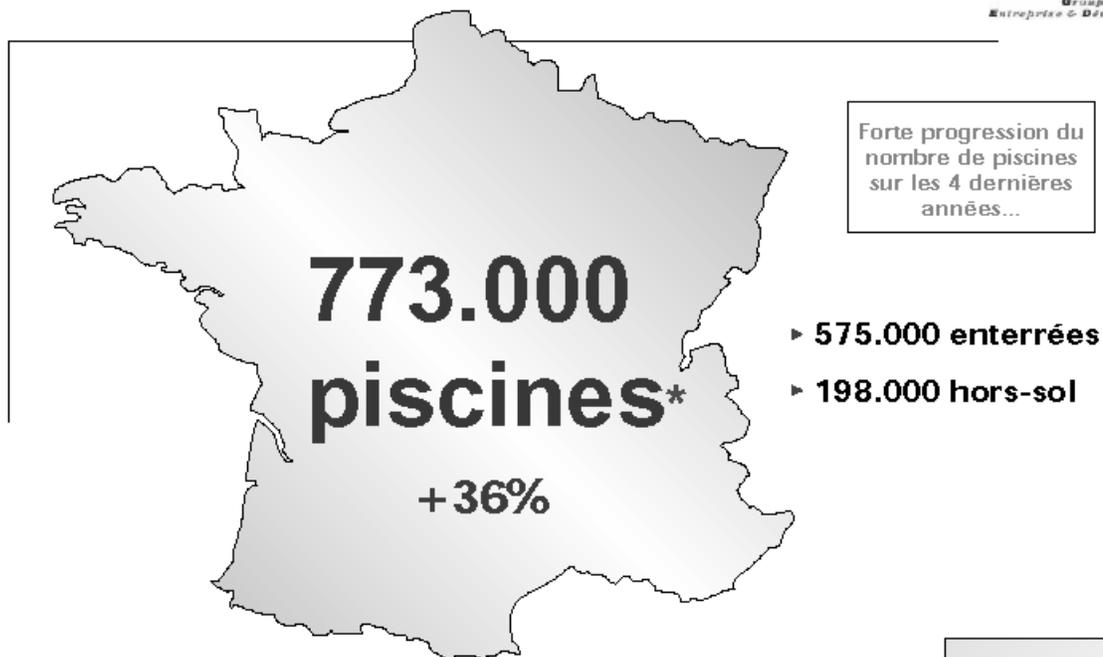
LE MARCHE DES PISCINES EN FRANCE

Source C.S.I.P
(Coordination Syndicale Interprofessionnelle de la Piscine)

Octobre

2001

➤ Le marché global



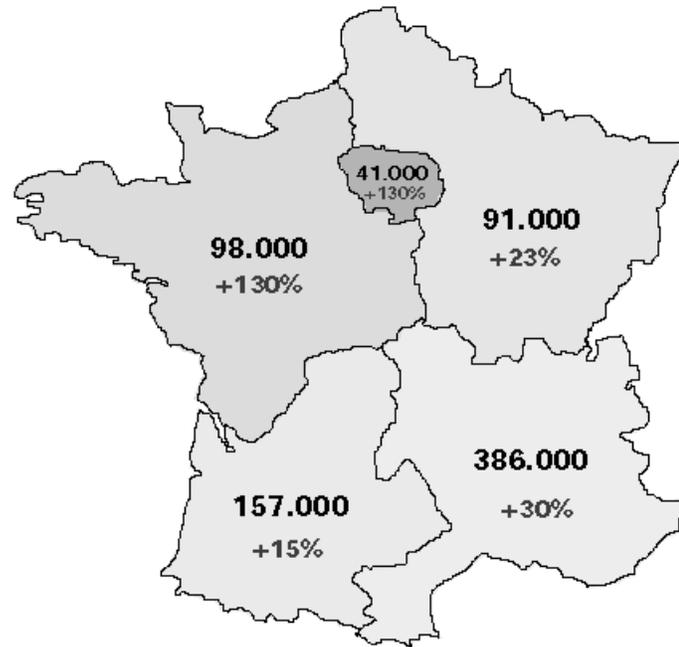
*Parc des piscines dont l'une des dimensions est > 3.50m
Marge d'erreur ± 0,2% (770.000 - 775.000)

© Entreprise et Développement, Strasbourg - 9

Rappel 1997 :
▶ 566.000 piscines
▶ 466.000 enterrées
▶ 100.000 hors sol



➤ Nombre de piscines par UDA



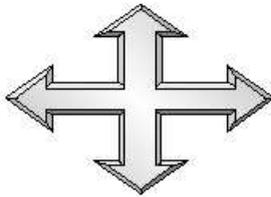
Accélération du marché dans l'ouest et la région parisienne, zones qui, auparavant, pouvaient sembler sous équipées...

Rappel 1997 :

- UDA 1 : 74.000
- UDA 2 : 296.000
- UDA 3 : 136.000
- UDA 4 : 42.000
- UDA 5 : 18.000

© Entreprise et Développement, Strasbourg - 10

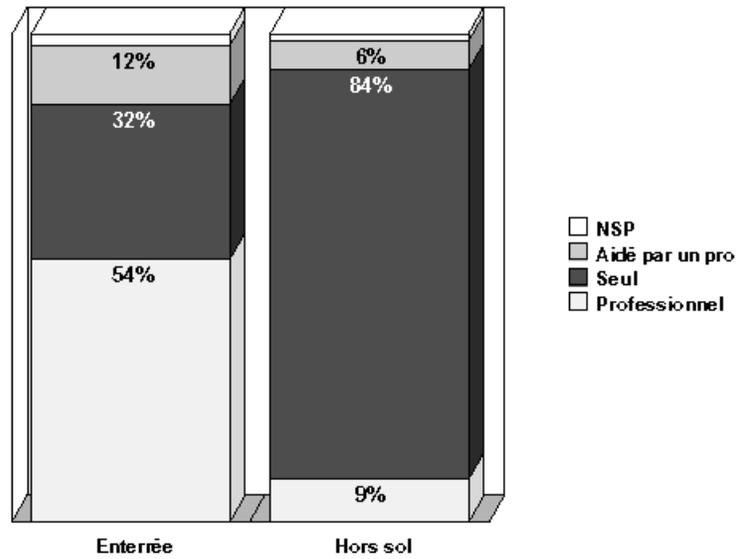
➤ Dimensions moyennes



	 ENTERRE	 HORS SOL
Global	8.80m sur 4.30m	7.60m sur 4.00m
UDA1	8.00m sur 4.10m	7.00m sur 3.80m
UDA2	8.80m sur 4.30m	8.30m sur 4.20m
UDA3	9.00m sur 4.60m	7.50m sur 3.80m
UDA4	9.00m sur 4.40m	7.40m sur 4.20m
UDA5	9.40m sur 4.90m	7.80m sur 4.90m



➤ Installation



Base : 466.000 possesseurs répondants

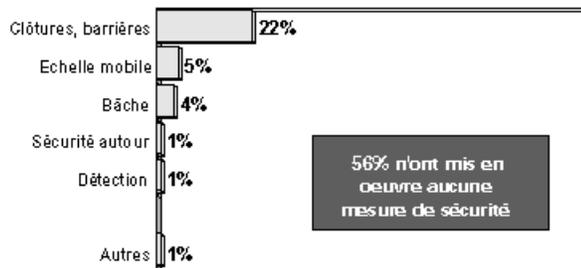
© Entreprise et Développement, Strasbourg - 12

Rappel 1997 :
▪ SEUL enterrée = 36%
▪ SEUL hors sol = 78%



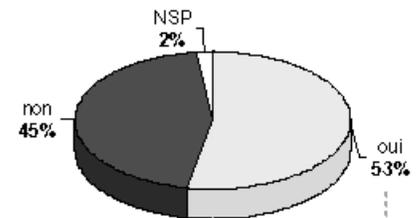
➤ Sécurité

*Quelles mesures avez-vous mis en oeuvre pour améliorer la sécurité des utilisateurs de votre piscine privée ?



La mise en sécurité reste une préoccupation secondaire pour les propriétaires de piscines !

*Avez-vous, depuis l'année dernière, vu une campagne de communication sur le thème de la sécurité des piscines privées ?



- ▶ Les risques, dangers liés à la présence d'une piscine, notamment pour les enfants (12%)
- ▶ La nécessité de clôturer les piscines (12%)
- ▶ Les systèmes d'alarme (2%)
- ▶ Les bâches (1%)

© Entreprise et Développement, Strasbourg - 13

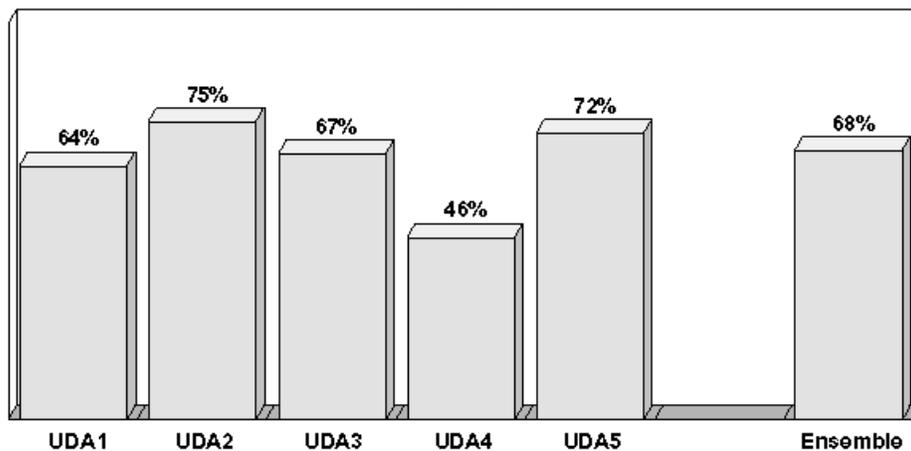
Base : possesseurs de piscine



➤ Mimetisme



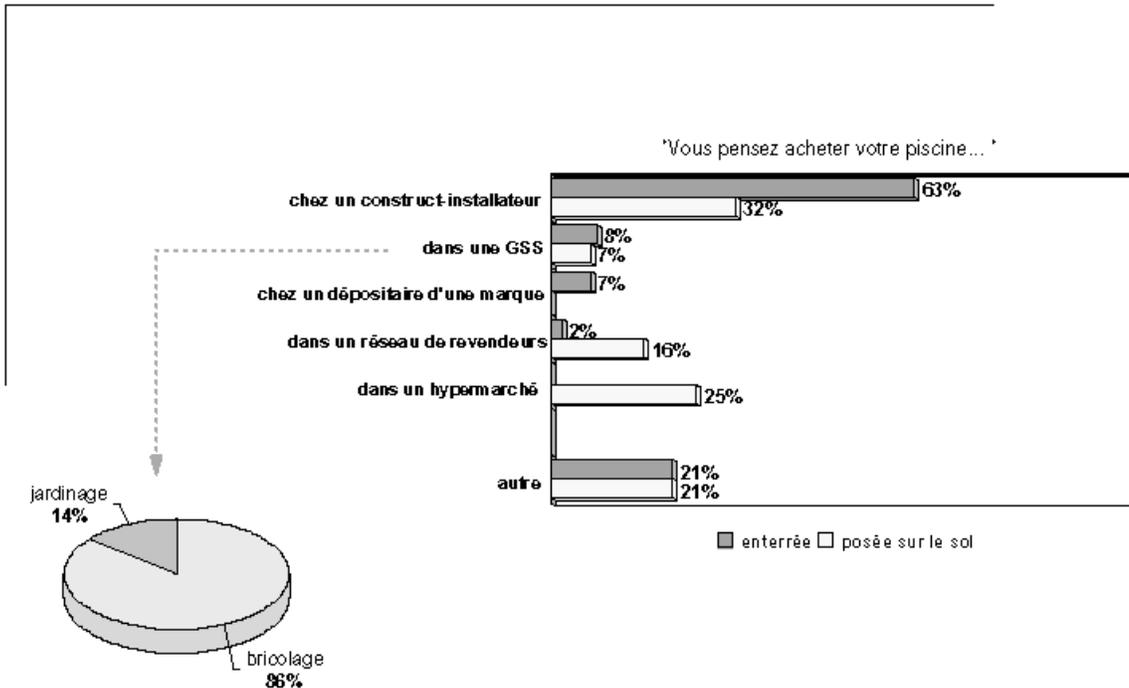
Pourcentage de possesseurs de piscines ayant déclaré la présence d'autres piscines à proximité de leur résidence :



Base : 772.685 possesseurs de piscine



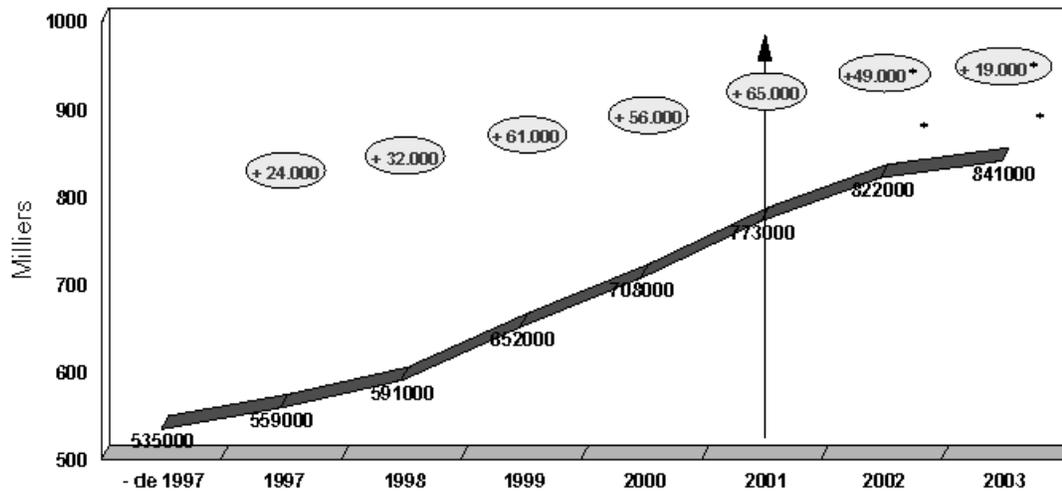
➤ Lieu d'achat



© Entreprise et Développement, Strasbourg - 21



➤ Evolution du parc



* Interviewés ayant l'intention d'acquérir une piscine et ayant donné une date à leur projet

© Entreprise et Développement, Strasbourg - 25



Anexo III - Información Financiera

Cash Flow 2004

	Cash Flow 2004											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Metros Vendidos UEN 1	0	0	180	300	400	500	500	500	400	400	300	300
Metros Vendidos UEN 2	0	0	0	0	0	0	0	0	180	300	300	300
Metros Vendidos UEN 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Metros Vendidos UEN 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Metros Vendidos UEN 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Metros Vendidos	0	0	180	300	400	500	500	500	580	700	600	600
Ventas	0	0	11.700	19.500	26.000	32.500	32.500	32.500	37.700	45.500	39.000	39.000
- Costos de Venta	0	0	4.500	7.500	10.000	12.500	12.500	12.500	14.500	17.500	15.000	15.000
Ingreso Marginal	0	0	7.200	12.000	16.000	20.000	20.000	20.000	23.200	28.000	24.000	24.000
- Costos Fijos	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
EBITDA / EBIT	(7.200)	(7.200)	0	4.800	8.800	12.800	5.600	5.600	8.800	13.600	9.600	9.600
- Impuesto (30%)	0	0	0	1.440	2.640	3.840	1.680	1.680	2.640	4.080	2.880	2.880
Ganancia Neta	(7.200)	(7.200)	0	3.360	6.160	8.960	3.920	3.920	6.160	9.520	6.720	6.720
Ganancia Acumulada	(7.200)	(14.400)	(14.400)	(11.040)	(4.880)	4.080	8.000	11.920	18.080	27.600	34.320	41.040



Cash Flow 2005

	Cash Flow 2005											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Metros Vendidos UEN 1	300	300	400	500	500	500	500	500	400	400	300	300
Metros Vendidos UEN 2	300	300	400	500	500	500	500	500	400	400	300	300
Metros Vendidos UEN 3	0	0	180	300	400	500	500	500	400	400	300	300
Metros Vendidos UEN 4	0	0	0	0	0	0	0	0	180	300	300	300
Metros Vendidos UEN 5	0	0	0	0	0	0	0	0	180	300	300	300
Total Metros Vendidos	600	600	980	1.300	1.400	1.500	1.500	1.500	1.560	1.800	1.500	1.500
Ventas	39.000	39.000	63.700	84.500	91.000	97.500	97.500	97.500	101.400	117.000	97.500	97.500
- Costos de Venta	15.000	15.000	24.500	32.500	35.000	37.500	37.500	37.500	39.000	45.000	37.500	37.500
Ingreso Marginal	24.000	24.000	39.200	52.000	56.000	60.000	60.000	60.000	62.400	72.000	60.000	60.000
- Costos Fijos	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
EBITDA / EBIT	2.400	2.400	17.600	30.400	34.400	38.400	24.000	24.000	26.400	36.000	24.000	24.000
- Impuesto (30%)	720	720	5.280	9.120	10.320	11.520	7.200	7.200	7.920	10.800	7.200	7.200
Ganancia Neta	1.680	1.680	12.320	21.280	24.080	26.880	16.800	16.800	18.480	25.200	16.800	16.800
Ganancia Acumulada	42.720	44.400	56.720	78.000	102.080	128.960	145.760	162.560	181.040	206.240	223.040	239.840



Cash Flow 2006

	Cash Flow 2006											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Metros Vendidos UEN 1	300	300	400	500	500	500	500	500	400	400	300	300
Metros Vendidos UEN 2	300	300	400	500	500	500	500	500	400	400	300	300
Metros Vendidos UEN 3	300	300	400	500	500	500	500	500	400	400	300	300
Metros Vendidos UEN 4	300	300	400	500	500	500	500	500	400	400	300	300
Metros Vendidos UEN 5	300	300	400	500	500	500	500	500	400	400	300	300
Total Metros Vendidos	1.500	1.500	2.000	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.000	2.000	1.500	1.500
Ventas	97.500	97.500	130.000	162.500	162.500	162.500	162.500	162.500	130.000	130.000	97.500	97.500
- Costos de Venta	37.500	37.500	50.000	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	50.000	50.000	37.500	37.500
Ingreso Marginal	60.000	60.000	80.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	80.000	80.000	60.000	60.000
- Costos Fijos	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
EBITDA / EBIT	38.400	38.400	58.400	78.400	78.400	78.400	64.000	64.000	44.000	44.000	24.000	24.000
- Impuesto (30%)	11.520	11.520	17.520	23.520	23.520	23.520	19.200	19.200	13.200	13.200	7.200	7.200
Ganancia Neta	26.880	26.880	40.880	54.880	54.880	54.880	44.800	44.800	30.800	30.800	16.800	16.800
Ganancia Acumulada	266.720	293.600	334.480	389.360	444.240	499.120	543.920	588.720	619.520	650.320	667.120	683.920



Anexo IV - Página Baby Safe

DEFENSAS REMOVIBLES PARA PILETAS

El sistema de protección mas seguro



Tel: 0800-BABY SAFE - e-mail: informacion@babysafe.com.ar
Tel-Fax: 4774-2224

cercos cerca de pileta cerca de piscina cerco de pileta cerco de piscina seguridad niños accidente
accidente en pileta accidente en piscina natatorio cerco perimetral defensa verja proteccion en pileta
proteccion en piscina criança segurança cercado cercado de pileta cercado de piscina cerramiento



Anexo V - Revistas

<p>L'ACTIVITE PISCINE 18, Avenue Victor Hugo 69160 TASSIN Tel : +33/(0)4.72.38.06.16 Fax : +33/(0)4.78.34.73.40 E-mail : ed.messignac@wanadoo.fr</p>	
<p>AMBIANCE PISCINES 18, rue d'Alsace Lorraine B.P. 107 78530 BUC Tel : +33/(0)1.39.56.39.56 Fax : +33/(0)1.39.56.86.62 E-mail : editair@wanadoo.fr</p>	
<p>DECISIONS Espace Clichy- Immeuble Sirius 9, Allée Jean PROUVE 92587 CLICHY Cédex Tel : +33/(0)1.41.40.34.21 Fax : +33/(0)1.41.40.34.11 E-mail : dhpa@editions-lariviere.fr</p>	
<p>EUROSPAPOLNEWS.COM – LE JUSTE LIEN IMC International Media Communication 1, bd Victor Tuby F-06400 Cannes Tel : +33 (0)493 681 021 Fax : +33 (0)493 681 707 E-mail : contact@eurospapoolnews.com www.eurospapoolnews.com</p>	
<p>PISCINES & SPAS MAGAZINE 155 av. de Paris 94807 VILLEJUIF cedex Tel : +33/(0)1.46.77.70.70 Fax : +33/(0)1.46.77.32.55 E-mail : villejuif@ledouxpresse.com www.piscinesspas.com</p>	
<p>TECHNIQUES PISCINES 22, Avenue Victor HUGO 69160 TASSIN PRES LYON Tel : +33/(0)4.72.38.06.16 Fax : +33/(0)4.78.34.73.40 E-mail : techniquespiscines.magazine@wanadoo.fr</p>	
<p>L'Annuaire de la Piscine, Spa, Sauna & Hammam Les Lointes Bastides 84160 Lourmarin Tel et Fax (33)4 90 68 87 63 site web : www.piscine-pro.com email: infos@piscine-pro.com</p>	



Anexo VI - FIRA



 Presentación

[Datos de contacto](#)

[Ficha técnica](#)

[Estadísticas 2001](#)

[Evolución salón 1994-2001](#)

[Lugar de celebración](#)

[Enlaces](#)

[Delegados Internacionales](#)

[Infofira](#)



Agencia de viajes



PRESENTACIÓN

Participe en el Salón Internacional de la Piscina 2003

Del 15 al 18 de octubre de 2003, **Fira Barcelona** le invita a participar en la 6ª Edición del **Salón Internacional de la Piscina**. Una muestra de las últimas novedades en equipamientos y productos de calidad para piscinas, que reúne a profesionales de todo el mundo.

Exponga en el **Salón Internacional de la Piscina 2003** y forme parte de la plataforma de negocio más importante e internacional de Europa. El certamen más sólido y de mayor prestigio dentro del sector que, en los últimos años, ha batido récords tanto de participación como de negocio.

Una cita para el éxito



Más de 15.000 profesionales pertenecientes a 79 países visitaron el Salón en su última edición. Se espera superar los 17.000 visitantes este año.



Con la participación de más de 370 empresas procedentes de 22 países en su 5ª edición y una tendencia constante a aumentar el número de países representados.



Mesas redondas y jornadas técnicas de interés conducidas por expertos de todo el mundo.



El 8º Congreso de Actividades Acuáticas y Gestión Deportiva dirigido exclusivamente a profesionales del sector.



Toda la prensa internacional especializada se dará cita en el **Salón Internacional de la Piscina 2003**.



Bibliografía

Timmons, Jeffrey A. “New Venture Creation” EEUU, Irwin Mc Graw-Hill, 5° Edición, 1999

Referencias

- [1] ¹National Safe Kids campaign, “Report to the Nation: Trends in Unintentional Childhood Injury Mortality, 1987-2000” May 2003, on line, http://www.safekids.org/content_documents/nskw03_report.pdf
- [2] Harborview Injury Prevention and Research Center ©1997 University of Washington Last updated: 20-April-2001 , “Drowning Interventions Pool Fencing”, on line, <http://depts.washington.edu/hiprc/childinjury/topic/drowning/fencing.htm>
- [3] AMERICAN ACADEMY OF PEDIATRICS , “Technical Report: Prevention of Drowning in Infants, Children, and Adolescents”, on line, <http://www.aap.org/policy/t020122.html>
- [4] Journal des accidents et des catastrophes, “Securite des piscines privees: la loi est adoptee” ,on line, <http://www.iutcolmar.uha.fr/internet/recherche/Jcerdacc.nsf/0/ae9f7ba816576625c1256cbe004d9db8?OpenDocument>
- [5] Pertierra Cánepa, Francisco, Seminario de Entrepreneurship, Universidad del CEMA, Bs. As. Julio – Octubre 2003
- [6] Pertierra Cánepa, Francisco, Seminario de Entrepreneurship, Universidad del CEMA, Bs. As. Julio – Octubre 2003
- [7] Argentina Exporta, Información Práctica: Matriz F.O.D.A. - On-line <http://www.argentinaexporta.com/arex/informacionpractica/foda.htm>