



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

## CASO: LIMA POLO CLUB

Luis Castañeda-Pardo y Gonzalo Presa-  
Carbajal

Lima, noviembre de 2017

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**PAD-ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**CASO: LIMA POLO CLUB**

Trabajo de investigación para optar el grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**LUIS MANUEL CASTAÑEDA PARDO**  
**GONZALO JAVIER PRESA CARBAJAL**

Asesor: Raúl Gonzales

Lima, noviembre de 2017

## Índice

Prólogo.....	3
Resumen ejecutivo.....	5
Capítulo I Planteamiento del caso.....	6
1. Introducción.....	6
2. El polo: historia y particularidades.....	6
3. Historia del Lima Polo Club.....	8
La era Estuardo.....	12
Opiniones encontradas.....	14
La Junta Directiva.....	15
Alternativas planteadas por los socios.....	16
Referencias.....	19
Anexos.....	20
Anexo 1. Estadística de canchas y número de jugadores de polo 2015 - América Latina.....	21
Anexo 2. Medidas de una cancha de polo.....	21
Anexo 3. Evolución del número de socios del Lima Polo Club.....	22
Anexo 4. El costo de jugar al polo.....	22
Anexo 5. Riqueza de la Nación.....	23
Anexo 6. Apoyo del IPD (Estado) al polo.....	24
Anexo 7. Evolución de utilidades 2002-2015.....	25
Anexo 8. Estados financieros del Lima Polo Club 2013-2015.....	26
Anexo 9. Escuela de polo “Poleritos”.....	27
Anexo 10. Costo por metro cuadrado - Terrenos agrícolas al sur de Lima.....	28
Anexo 11. Participantes en eventos deportivos nacionales de Federación Deportiva Ecuestre.....	28
Anexo 12. Condominio Cachagua - Santiago de Chile.....	28
Capítulo II <i>Teaching Note</i> .....	29
Sinopsis.....	29
Utilidad del caso.....	30
Problemas/síntomas.....	30
Barreras de entrada y complicaciones para el desarrollo del polo en el Perú.....	32
Segmentos.....	33
Atributos de la propuesta de valor.....	34
Análisis de las estrategias implementadas.....	36
Diagnóstico.....	40
Alternativas de solución.....	41
Criterios para tomar la decisión.....	46
Alternativa elegida.....	47
Conclusiones.....	48
Anexos.....	50
Anexo A. Proceso de “compra” de un socio polista mediante la escuelita.....	51
Anexo B. Proceso de “compra” de un socio polista mediante las fiestas y eventos.....	52
Anexo C. Flujo incremental de repotenciar la escuelita.....	53
Anexo D. Flujo de efectivo del Lima Polo Club con alternativa de solución N° 1.....	54

## Prólogo

Uno de los beneficios más fascinantes del programa de Dirección de Empresas es la amplitud que uno descubre en el ámbito de aplicación de aquello que va aprendiendo a lo largo de la maestría.

Cualquier organización, desde una empresa con fines de lucro que comercializa un bien tangible o un servicio hasta una asociación civil que promueve determinada actividad, se conforma por personas que persiguen un mismo objetivo. Este común denominador permite que las organizaciones —a pesar de su variedad— puedan ser analizadas bajo un mismo marco conceptual.

Esta tesis busca alcanzar una solución para un problema de definición en la estrategia comercial en una asociación civil privada, el Lima Polo Club. Este problema se arrastra desde hace años, y ha llevado a que el desarrollo del polo en el Perú esté muy lejos de su potencial.

Si bien a lo largo de los años se vieron algunas iniciativas y esfuerzos por promoverlo, estas no fueron más que acciones aisladas que terminaron simplemente en buenas intenciones. Nunca hubo, hasta ahora, una estrategia definida que respalde cada actividad, que busque la coherencia entre ellas y que haya sido construida a luz de un marco metodológico y conceptual robusto.

En tal sentido, este trabajo pretende ser una guía útil y de aplicación práctica, a entera disposición del Club, para que este elija una alternativa de solución, viable,

oportuna, y coherente, que de una vez por todas ponga fin a la situación de letargo de este deporte en el país.

Finalmente, quisiéramos agradecer a aquellos profesores del Programa que lograron encender la chispa de curiosidad y de amor al conocimiento, especialmente a Raúl Gonzales, nuestro asesor de tesis, quien nos brindó la orientación y el ánimo necesarios para completar con éxito este viaje.

## Resumen ejecutivo

El Lima Polo Club es una asociación civil cuyo objetivo es promover el polo en el Perú de forma sostenible, además de servir como centro de recreación para sus asociados. Desde hace años, a pesar de las múltiples estrategias implementadas, el Club no logró incrementar la cantidad de jugadores ni aficionados a este deporte.

La falta de socios, aunada a los altos costos fijos propios de esta disciplina deportiva, ha mantenido al Club en permanente pérdida operativa, resultando en la venta parcial de sus propiedades céntricas. La última enajenación coincidió afortunadamente con una coyuntura muy favorable en los precios inmobiliarios, así que los recursos obtenidos fueron suficientes para estabilizar la situación financiera y disponer de un monto importante para implementar una estrategia exitosa de captación de nuevos polistas.

¿Cuál será el mejor camino a seguir? Considerando un entorno donde existen diferentes perfiles de asociados y donde cada uno tiene una postura distinta sobre el futuro del Club, ese es el gran reto que enfrenta su presidente, Estuardo Málaga.

El caso desarrolla un análisis sobre los diferentes perfiles de socios: deportista y glamur, contrastando los atributos buscados por cada perfil frente a los ofrecidos en la propuesta de valor actual, tanto del Club como del deporte. Asimismo, se evalúan las dos estrategias implementadas por Estuardo, dentro de cada uno de los segmentos identificados, la forma de llegar a ellos y la eficiencia en el proceso de conversión de un socio polista.

Se concluye, a modo de diagnóstico, que no se ha definido el segmento objetivo ni se ha logrado romper el dilema entre vender el club o el deporte. Lo que se tiene es una estrategia híbrida que no satisface plenamente a ningún segmento y por ello no logra captar más socios. Luego de analizar ambos enfoques, puede decirse que dirigirse al perfil deportista, posicionando al deporte como centro de la estrategia y facilitando el proceso de conversión a socio polista es la mejor alternativa, pues es más coherente con la propuesta de valor, además de ser mucho más eficiente, técnica y económicamente.

## Capítulo I

### Planteamiento del caso

#### 1. Introducción

Una tarde de sábado del mes de noviembre de 2015, Estuardo Málaga, presidente del Lima Polo Club, observaba la final del Campeonato Nacional Abierto. Andaba un tanto ansioso y emocionado por la gran acogida y cobertura que había logrado este evento:

Han venido más de 500 personas a esta final y puedo ver que la están pasando bien, hemos conseguido diez marcas de lujo como auspiciadores, las principales revistas sociales de Lima lo están cubriendo, el rebote en prensa será genial, el Club está vestido de gala, la decoración es de primera. Cada vez llegan más y más jóvenes en sus camionetas lujosas a conocer este deporte; claramente el gancho de la fiesta luego de la entrega de trofeos ha sido un gol de media cancha. Si seguimos organizando más eventos como este, unos tres o cuatro al año, el polo lograría la difusión que necesita para cautivar más aficionados al deporte y nuevos socios para el Club. Creo que esta es la manera de lograr lo que tanto hemos querido durante años...

#### 2. El polo: historia y particularidades

a) **Historia:** el origen de la práctica del deporte es incierto. Algunos señalan su gestación en Persia, alrededor del siglo VI a. C., cuando las unidades de caballería entrenaban a sus jinetes en la práctica de este deporte.

La palabra 'polo' deriva del término tibetano "pulu", que hace referencia a una pelota.

Algunos autores contemporáneos ubican los comienzos de este deporte entre los años 521 y 485 a.C., argumentando que ciertos clanes de origen iraní practicaban un juego bastante similar en los tiempos de la fundación del Segundo Imperio. Otras fuentes atribuyen su origen a China, en donde desde épocas remotas —y por varios siglos— la familia real dedicaba tiempo a esta actividad al aire libre. Se piensa que, posiblemente, cuando los nobles iraníes emigraron hacia China por causa del dominio árabe, llevaron la costumbre del polo a esas tierras (Polo (deporte), s.f.).

Acercándonos al siglo XIX, este deporte ecuestre llegó a conocerse y difundirse en Inglaterra hacia 1869, aunque por entonces los ingleses no lo jugaban solamente a caballo sino también montados en animales de mayor peso y porte, como elefantes. Finalmente, cuando el polo apareció en tierras americanas, tuvo gran acogida y se hizo altamente popular en Argentina, Brasil, Chile, Estados Unidos y México (Polo (deporte), s.f.).

En la actualidad, son 77 países los que juegan polo, aunque el porcentaje de ellos que lo practica como deporte de competencia es bajo: 17 países en total (Argentina, Australia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, España, Estados Unidos, Francia, India, Reino Unido, México, Pakistán, Perú, República Dominicana, Sudáfrica y Uruguay) (ver el Anexo 1).

En toda la historia, el máximo exponente de esta disciplina ha sido Argentina, y desde hace muchos años cuenta en su plantel con los mejores jugadores del mundo (Polo (deporte), s.f.). El Abierto Argentino de Palermo (Buenos Aires) es

el campeonato con mayor prestigio mundial, ya que es allí donde se enfrentan los mejores del mundo en similares condiciones.

Argentina y Chile, a diferencia del Perú, gozan de condiciones culturales y geográficas muy favorables para el desarrollo de deportes a caballo. Por ejemplo, además del polo, en el campo argentino se practica el pato<sup>1</sup> y en el chileno el rodeo<sup>2</sup>.

### **b) Particularidades:**

El polo es un deporte de equipo, en el que dos conjuntos con cuatro jugadores cada uno, montados a caballo, intentan llevar —por medio de un taco o mazo— una pequeña pelota de madera o plástico hacia la portería del rival, formada por dos postes de mimbre. El objetivo consiste en marcar la mayor cantidad de goles. El deporte tradicional del polo se juega en un campo de césped de 270 por 150 metros (Polo (deporte), s. f.). (Ver el Anexo 2).

«Un partido de polo tiene una duración aproximada de una hora y media, y se divide en cinco o seis períodos llamados *chukkers*» (Polo (deporte), s. f.). Entre cada *chukker*, los jugadores aprovechan para cambiar de caballo y recuperar un poco de aire. Cada jugador debe contar con al menos cinco caballos para poder participar. Es un deporte de mucha exigencia física, de alta adrenalina, exige un amplio dominio y empatía con el caballo.

### **3. Historia del Lima Polo Club**

El Lima Polo Club (LPC), fue fundado en 1898 por inmigrantes ingleses durante el gobierno de Nicolás de Piérola con el fin de promover la práctica de este deporte

---

<sup>1</sup> Dos equipos de cuatro jinetes cada uno deben ensartar el pato (una pelota con asas) en un aro. Su nombre se debe a que hasta el siglo XIX se trató de un deporte sangriento que se jugaba con un pato vivo dentro de una bolsa.

<sup>2</sup> Una collera conformada por dos jinetes y dos caballos deben detener a un novillo en una zona del campo de juego llamada “atajada”.

entre sus asociados. La primera sede estaba ubicada en Santa Beatriz y colindaba con el hipódromo del mismo nombre. En sus inicios fue un deporte muy popular entre las familias más adineradas de la oligarquía limeña.

A lo largo de los años, conforme Lima crecía, el Club fue mudando su ubicación. En 1950, se trasladó a San Isidro y luego, en los años 60, un grupo de inversionistas liderados por el polista Max Peña Prado, adquirió unas tierras en el fundo de Monterrico, donde se construyó la nueva sede del LPC. Pocos años más tarde, temiendo una posible expropiación del régimen militar, estas tierras serían donadas a la Asociación Civil Lima Polo and Hunt Club.

Luego de algunos años de auge del deporte, la crisis de los años 80 terminó afectando mucho al polo. El número de jugadores se redujo considerablemente y el LPC comenzó a atravesar serios problemas financieros, pues no fue capaz de atraer más socios. «No teníamos nada que ofrecer además del espacio para el polo. La cancha de tenis estaba descuidada, la de *squash* inutilizable, y el *bowling* solo servía para que los niños jueguen a las escondidas», recordaba Juan Manuel Peña, miembro de la Junta Directiva en esos tiempos.

La situación llegó a un nivel insostenible, por lo que a principios de los años 90 se decidió vender por un monto de US\$ 4 millones una de las tres canchas de polo a la Embajada de EE.UU., donde construyeron su actual sede. Ese dinero se destinaría para soportar el déficit operativo, pero sobre todo para financiar el proyecto transformacional del Club.

Dicho proyecto se fue ejecutando entre los años 1992 y 1996, y consistió en reinventar el Club desde cero. Se demolieron todos los antiguos edificios y se reemplazaron con infraestructura moderna: cuatro canchas de tenis, dos de *squash*,

una piscina cuasi olímpica, caballerizas modernas, sauna, *jacuzzi*, gimnasio y un *club house*, obra de un renombrado arquitecto de Lima.

Durante la segunda mitad de la década del 90 el club recuperó algo de la vida que había tenido en el pasado. La situación económica en el país mejoró. Se incorporaron nuevos socios, aunque la gran mayoría fueron socios no polistas (ver el Anexo 3). Estos nuevos asociados tenían una cuota mensual menor a la del socio polista<sup>3</sup>, pues no se les podía cargar los gastos de mantenimiento de las canchas de polo y las caballerizas aunque, por otro lado, hacían un mayor uso de las instalaciones recreativas, tales como la piscina y el gimnasio. Tanto así, que no era extraño escuchar a algún socio polista quejarse de los nuevos asociados:

«Es el colmo... soy socio desde hace 30 años, mi padre lo fue durante 50 años, y ahora no tengo ni espacio para nadar en la piscina de mi club. Deberían subir la cuota de ingreso. Este club ya no parece un club de polo», reclamaba Aldo Giuffra, un polista tradicional que compartía este punto de vista con varios de los socios polistas.

Existía otro grupo, sin embargo, que mantenía una visión más pragmática. Entre ellos estaba Chiqui Freire:

La única manera de que el Club sea viable y autosostenible es incorporar más socios, sean polistas o no polistas. Pero con lo difícil que es jugar polo en este país, no nos queda otra que dirigirnos al segundo grupo.

En este debate se la pasaron durante los siguientes años, sin tener una estrategia clara. Se fueron probando diferentes iniciativas, de acuerdo al presidente de turno, pero ninguna tuvo suficiente éxito. La incorporación de socios no polistas se frenó, no por falta de interés sino por restricciones de la Junta Calificadora, formada por socios polistas con un perfil muy elitista. Desde la óptica de la Junta e incluso de la

---

<sup>3</sup> Las cuotas mensuales del socio polista han mantenido a lo largo del tiempo una relación de dos veces la del socio no polista.

de varios miembros de la directiva, el Club busca ser muy privado, seguro y los socios valoran mucho la intimidad y el círculo social que integran.

Por otro lado, el número de socios polistas tampoco creció; eran las mismas 20 familias que se renovaban de generación en generación, pero no se incorporaban nuevas familias. Todo esto, a pesar del crecimiento económico del Perú y el consecuente incremento de familias ricas, con posibilidades de afrontar este costoso deporte (ver el Anexo 4).

No es un tema de dinero, ahora hay dinero en el Perú (ver el Anexo 5). Hay más gente que juega golf, que compra veleros, yates, casas de playa, más gente invierte miles de dólares en deportes o *hobbies* de lujo. Sin embargo, en el polo vemos a los mismos, solo que cada vez más viejos. No hay apoyo desde 2010 del Instituto Peruano del Deporte, donde ya no estamos presentes como un deporte federado (ver el Anexo 6) y nosotros como club tampoco estamos logrando el objetivo de desarrollar el polo. Tenemos que hacer algo.

Financieramente, el LPC se sostenía gracias a los alquileres de sus jardines para eventos como matrimonios o fiestas corporativas, pues los ingresos de las cuotas mensuales seguían muy por debajo de los gastos operativos. Sin embargo, la cantidad de eventos necesarios para cubrir el déficit generaba mucho fastidio entre los socios que no podían hacer uso de las instalaciones los días previos y posteriores a los eventos, ya que el armado y desarmado de las estructuras requería de algunos días.

Entonces, el LPC se encontraba en la misma situación que 20 años atrás, sin el dinero suficiente para autosostenerse (ver los Anexos 7 y 8), por lo que se recurrió a la misma solución del pasado: vender una cancha de polo (la número 2), así como la zona de las caballerizas, ante la presión de los vecinos por las moscas que estas atraían a la zona. El comprador fue un grupo desarrollador inmobiliario que pagó 30 millones de dólares.

El dinero se utilizó para comprar un terreno en Pachacámac, donde se habilitaron tres canchas de polo y la zona de caballerizas. Esta sede —al pie de las ruinas históricas y con vista al mar— constituye un escenario único, que es admirado y hasta envidiado por todo polista extranjero que lo visita.

Luego de esta inversión, se mantuvo un saldo de un millón de dólares como disponible y el resto —US\$ 8 millones— a finales de 2013 fue entregado a un banco de inversión para que estructure un portafolio de bonos de largo plazo que brinden una renta fija de 5% anual en dólares. Con este ingreso financiero, más los alquileres para eventos en la sede de Monterrico, el Club logró acercarse al equilibrio financiero, llegando a compensar la brecha operativa, aunque no en su totalidad.

En el año 2014, se nombra como presidente del Club a Estuardo Málaga, polista de 43 años, ingeniero agrónomo de profesión con un MBA de la Universidad de Florida y CEO de una de las compañías del grupo familiar.

### **La era Estuardo**

Con un millón de dólares en caja, una situación financiera más controlada y una nueva sede para explotar, el Club se encontraba en su mejor momento para poder implementar una estrategia exitosa de captación de nuevos polistas.

Su estrategia consistió en hacer conocido el juego entre los jóvenes de clase alta de Lima, con la intención de cautivarlos con la magia y glamur de este deporte. Para esto, dirigió sus esfuerzos en dos iniciativas:

- **Eventos que acompañen a los torneos importantes**

Durante el año, los partidos finales de las principales Copas eran acompañados de eventos con el fin de atraer a jóvenes de 22 a 30 años. En

tal sentido, durante 2014 y 2015 se organizaron más de 16 eventos entre fiestas temáticas, pícnicos en el campo, cócteles, etc. Todos ellos organizados impecablemente por una especialista en eventos de lujo, cobertura de revistas sociales y el auspicio de marcas tales como Audi, Peroni, Mercedes, Lexus, entre otras. Las fiestas del Polo se volvieron populares entre los jóvenes de la clase alta limeña, quienes competían por conseguir una invitación. Cada evento convocó —en promedio— entre 150 y 200 personas.

- **Escuelita de polo “Poleritos”**

El Club destinó parte de su presupuesto para apoyar una escuela de polo, donde los interesados, fueran o no socios, podían tomar clases para evolucionar en el deporte hasta alcanzar el punto de decidir si invertir en él o no. El club financiaba el mantenimiento de los cinco caballos de la escuela y el resto de los gastos se cubría con la cuota cobrada a los alumnos (ver el Anexo 9).

Desde su lanzamiento hace casi 2 años, 25 alumnos habían pasado por la escuela que en promedio atendía de cinco a seis alumnos que tomaban clases dos o tres veces semanales en la sede de Monterrico entre semana y en la de Pachacámac los fines de semana. El tiempo de permanencia promedio por alumno es de seis meses, aproximadamente. La escuelita solía operar a la mitad de su capacidad, considerando el equipamiento y la caballada actual.

Juan Diego Rizo, responsable de la escuela, comentaba:

De los alumnos que pasan por la escuela, que no son muchos, en su mayoría son adultos que de niños han tenido cierta relación con los caballos. En algunos casos animan a sus hijos a acompañarlos. Es muy difícil que alguien que no sabe nada de caballos decida aprender a jugar polo de un momento a otro. Para jugar polo uno primero debe ser buen jinete, si no el

aprendizaje se torna muy lento y es frustrante. Alguien que no sabe nadar no se meterá nunca a clases de *surf*... algo así es el polo.

### **Opiniones encontradas**

Para muchos, la estrategia de los eventos que impulsaba Estuardo constituía un despilfarro de dinero. En la gran mayoría de ellos, a pesar de contar con auspicios, el Club perdió dinero. Asimismo, la incorporación de nuevos socios, producto de estos eventos, no resultó como se esperaba, tanto así que la recaudación por las cuotas de ingreso de los nuevos asociados ni siquiera alcanzó para cubrir el saldo negativo de los eventos.

De hecho, en los últimos dos años, se habrían hecho socias unas 17 personas, nueve de las cuales fueron por la escuelita y ahora son polistas. Los otros ocho no son polistas y, de estos, seis son hijos o sobrinos de socios actuales. Es decir, solo dos nuevos socios habrían sido atraídos por los eventos, siendo estos no polistas.

En este mismo período, también hubo algunos retiros, como es natural. Fueron diez socios lo que abandonaron el Club: cinco polistas (por temas de edad salud) y dos no polistas. En cifras finales, el incremento de socios en los últimos dos años fue de diez (sin considerar transeúntes y vitalicios).

Carlos Rey, antiguo polista, mencionaba al respecto:

Cada una de estas fiestas le debe costar al Club como entre 30 y 40 mil dólares; se está quemando el dinero. No me sorprenderá que en unos años más se nos acabe la plata y se tenga que vender la única cancha de Monterrico para poder sobrevivir. Los jóvenes invitados vienen en camionadas, se divierten, bailan, comen, se embriagan y se van. Ninguno de ellos se interesa por el polo, solo quieren estar donde revienta el cohete. Ni siquiera miran los partidos de exhibición, no logran seguir la bocha a tan larga distancia y están más preocupados por el fotógrafo de la revista o por lucirse con sus amistades. Los que nos metimos y nos quedamos en el polo, somos de los que no nos gusta la foto, sino que amamos a los caballos. En cambio, estos muchachos, hasta tienen miedo de acercarse al caballo.

Antonio De Osma, socio polista, agregaba:

«No seas tan negativo Rey, al menos Estuardo intenta hacer algo, tiene una estrategia definida y eso es bastante. Ahora, es verdad, parece una estrategia muy costosa y arriesgada, y me temo que no se están viendo resultados. Como bien dices, se acaba la fiesta y se acaba el glamur. Una vez desarmado el evento, apagada la música, no tenemos nada más que ofrecer a estos jóvenes acomodados. Nuestras instalaciones están muy lejos de un Golf Los Incas, un Club Nacional, un Regatas Lima o un Golf de San Isidro. Los baños de mujeres sucios, el salón de niños es un bosque de telarañas, el restaurante es carísimo y muy limitado en cuanto a platos y servicios. Si queremos mantener el encanto necesitamos una mejor infraestructura en el Club: un mejor gimnasio, piscina temperada, un restaurante a la altura del Lima Golf, un bar inglés de primera, etc. Con un club así, uno hasta lo recomendaría a sus amigos, cosa que hoy nunca sucede. Evidentemente, esto cuesta dinero, pero es el huevo y la gallina; si no se invierte en mejorar estos servicios, nadie querrá hacerse socio. Da pena ver que un club capaz de contar con 400 socios, no llega ni a los 160».

### **La Junta Directiva**

En septiembre de 2015 se reunió la Junta Directiva, con el fin de evaluar una propuesta de apalancamiento tomando en garantía el portafolio de inversiones en valores. El fin de esta propuesta era el financiamiento de la construcción de 200 caballerizas (*boxes*) en Pachacámac. Se requería un millón de dólares para tal obra (US\$ 5 mil por *box*).

La Junta lo aprobó, considerando que contar con caballerizas era indispensable para poder incrementar el número de polistas. El Club las alquilaría a US\$ 120 mensuales, con lo que obtendría una rentabilidad superior al 20% una vez que estas estuvieran ocupadas. Según Estuardo, 160 boxes ya estaban reservados. Luego de revisar las cifras, uno de los socios, experto en finanzas comentó su preocupación:

«No me preocupa la rentabilidad, veo un potencial problema de liquidez. Si el Club está empujando una estrategia de crecimiento en número de socios, y cada nuevo socio polista requerirá de cinco caballerizas, el Club inmovilizará 25 mil dólares, mientras que la cuota de ingreso es de cinco mil. Es decir, estamos diciendo que cada nuevo socio consumirá una caja de 20 mil dólares del club. ¿Cuántos nuevos polistas pretendemos captar con nuestra estrategia: veinte, treinta,

cincuenta? Cincuenta nuevos polistas, implican un millón de dólares más de inversión, que requerirá un nuevo préstamo bancario. Considerando que el portafolio es de bonos de grado de inversión, sí podría ser usado como colateral para incrementar el crédito, pero todo tiene un límite, así que seamos conscientes de este tema. Por otro lado, ¿dónde jugarían? Más caballerizas, más polistas, más caballos... ¿Y las canchas? No hay dinero para más canchas (ver el Anexo 10). ¿Dónde van a jugar los nuevos? Salvo que destrocemos las canchas actuales metiéndoles más partidos, pero nuevamente, todo tiene un límite».

«Ese problema ya lo veremos en su momento. Consideremos que un socio polista promedio que inicia se demorará tres años en entrar a campeonatos, y en todo caso será un problema que quisiéramos tener», replicó Estuardo para darle fin a la conversación, sin imaginar que —por el contrario— daría pie para el inicio de una discusión acalorada sobre las alternativas que tenía el Club para solucionar sus problemas.

### **Alternativas planteadas por los socios**

«La verdad que te felicito, Estuardo —comentó José Pérez (67)—. El Club está volviendo a recuperar la gloria de los años dorados. He ido a uno de los últimos eventos y me dio gusto ver tanta muchachada disfrutando de una tarde de polo. Si de esos asistentes un porcentaje mínimo se engancha, ya estamos hechos».

«Ojalá fuera así, Pepe, pero la verdad es que aún no se ven los resultados —replicó Gonzalo Roca (37), socio no polista pero que de adolescente practicó el deporte—. No sé si los eventos están dirigidos al segmento adecuado, a la edad adecuada. Los jóvenes están en otra, solo vienen por la fiesta, no les importa el polo. Creo que deberíamos apuntar a padres con hijos chicos. Facilitando el acceso de estos al caballo primero y así se puedan ir familiarizando con la mística del caballo desde pequeños. Los padres se harían socios por sus hijos, vendrían a verlos practicar, harían su parrilla en Pachacámac y así se incorporarían a la familia del polo. Creo que debemos dar las facilidades para que eso suceda. Cómo atraemos a estos padres es la pregunta que debemos hacernos, cómo los convencemos de que traigan a sus hijos y los suban a un caballo, que rompan esta primera barrera. Y después, debemos preguntarnos cómo les mostramos lo que significa el polo: la tradición, el campo, la familia, el olor a leña y a cuero, la nobleza del caballo. No la fiesta, ni el champán; eso no te trae futuros polistas».

Juan Alfonso Chueca (39), socio polista y tesorero, agregó:

«Suenan muy bonita tu visión, Gonzalo, y hasta incluiría algo para las esposas también, pues se aburren y no dejan que uno se quede a compartir. Sin embargo, debemos mantener una ruta; ya estamos bien avanzados en esto y creo que debemos seguir para adelante con la estrategia actual. Desde el punto de vista de la situación financiera del Club, y se los digo hablando como tesorero del mismo, estimo que necesitaríamos más de 100 nuevos asociados si mantenemos el ritmo actual de gastos. Sean polistas o no polistas, la verdad no me importa, lo que quiero es que se empareche el hueco de una vez. Si las fiestas terminan trayendo una mayoría de no polistas, no me importa, ya después pensaremos en el deporte, pero primero quiero salvar al Club, que ya deje de descapitalizarse año tras año».

Por su parte, Ezio Torre Tagle, abogado de profesión y presidente de la Federación Peruana de Polo, contribuye a la discusión:

«Ojo... que existe un riesgo de incorporar más socios no polistas. En este momento la cosa está balanceada, pero si la proporción de no polistas sigue aumentando en algún momento puede ser peligroso, pues podrían tener mayor injerencia sobre la gestión del dinero y querer que se use para fines que no contribuyan al deporte, como un mega gimnasio u otra cosa. A pesar de que los estatutos exigen que la Junta Directiva esté conformada solo por socios polistas, la Asamblea General tiene el poder de modificar los estatutos; entonces, si la proporción se desequilibra a favor de los no polistas, podrían proponer en alguna asamblea la modificación de dicha cláusula, y allí sí nos veríamos en apuros».

«Buen punto, entonces debemos enfocarnos en traer polistas —se incorporó Chueca—, pero es un gran reto, pues en el Perú ni siquiera existe una cultura equina. Tenemos que enseñar a montar caballo y cuando se aburran, mostrarles el polo. El problema es que no hay suficiente gente subida al caballo como para que algunos digan qué aburrido es solamente montar (ver el Anexo 11). Además, ¿cómo vamos a financiar la compra de más canchas? Quizás vendiendo parcelitas para casas de campo alrededor de cada cancha que compremos, tal como se hace en Chile» (ver el Anexo 12).

Como para cerrar la reunión, a modo de broma, uno de los socios comentó: «Este es el Club con mayor metraje por asociado en el mundo; ¿por qué no vendemos el Club y cada socio se va a su casa feliz con medio millón de dólares?».

Entre risas, el doctor Torre Tagle agregó:

«Eso suena bien, pero si vendemos el dinero no podría ser repartido entre los socios, pues las tierras del Club se donaron con el fin de promover el deporte, y eso es lo que tenemos que hacer pero no nos ponemos de acuerdo en cómo diablos lo haremos».

## Referencias

Condominio Polo Cachagua Etapa 1 (s.f.). Recuperado de:

(<https://www.archdaily.pe/pe/02-352717/condominio-polo-cachagua-etapa-1-estudio-valdes/534df4d1c07a80d193000056-condominio-polo-cachagua-etapa-1-estudio-valdes-photo>)

Sepa cuántas familias poseen una riqueza mayor a US\$ 100 millones en el Perú.

(2016). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sepa-familias-poseen-riqueza-mayor-us-100-millones-peru-108778>

Instituto Peruano del Deporte (2015). *Compendio estadístico*. Recuperado de

[http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Transparencia/info\\_estadistica/compendios/comp\\_est\\_2015.pdf](http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Transparencia/info_estadistica/compendios/comp_est_2015.pdf)

Lima Polo Club (2014). *Estados Financieros*. Lima: Autor.

Lima Polo Club (2015). *Estados Financieros*. Lima: Autor.

Polo (deporte) (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 10 de julio de 2017

[https://es.wikipedia.org/wiki/Polo\\_\(deporte\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Polo_(deporte))

## **Anexos**

### Anexo 1. Estadística de canchas y número de jugadores de polo 2015 - América Latina

País	N° jugadores	Canchas		
		particulares/familiares	en clubes privados	Total
Paraguay	60	5	4	9
Perú	48	3	5	8
Argentina	1701	168	65	233
Chile	325	26	16	42
República Dominicana	85	9	5	14
Guatemala	98	8	4	12
Uruguay	250	23	5	28

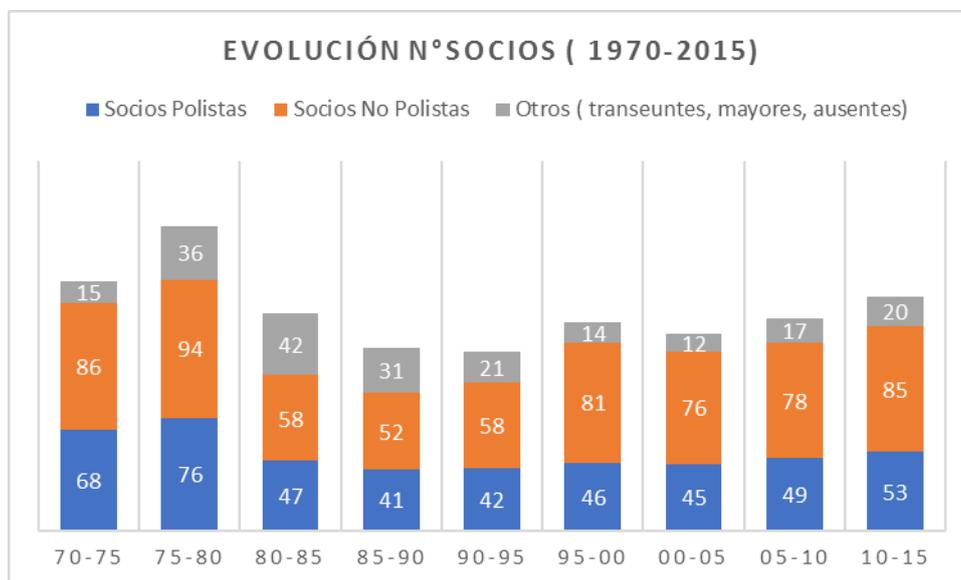
Elaboración propia a partir de información proporcionada por la Federación Internacional de Polo, el Lima Polo Club y entrevistas a polistas nacionales e internacionales.

### Anexo 2. Medidas de una cancha de polo



Fuente: Federación Internacional de Polo.

### Anexo 3. Evolución del número de socios del Lima Polo Club



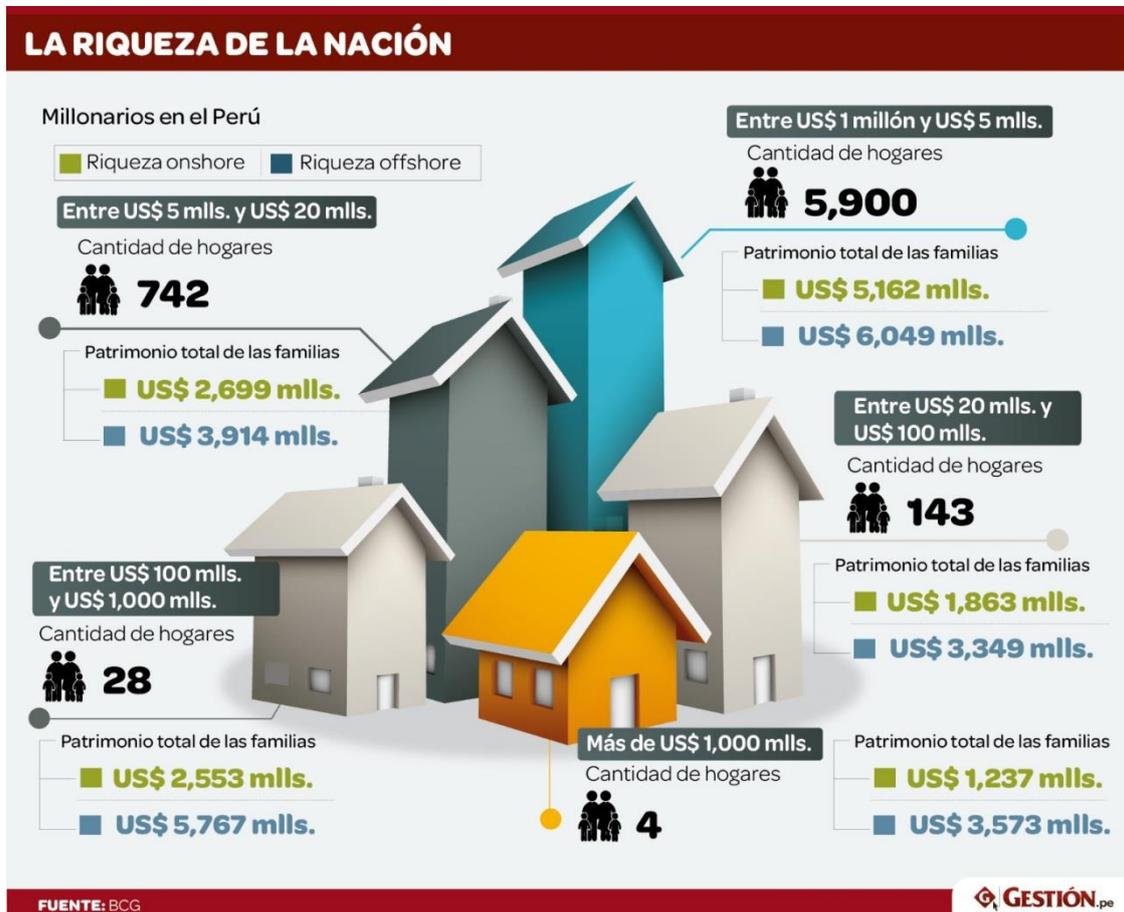
Elaboración propia a partir de información proporcionada por el Lima Polo Club.

### Anexo 4. El costo de jugar al polo

	Costo individual US\$	Cantidad	Total US\$
Cuota de ingreso	5000	1	5000
Compra de caballos	2000	5	10000
Compra de equipo deportivo y de montar	3000	1	3000
<b>Total inversión inicial</b>			<b>18000</b>
Cuota mensual	160	1	160
Sueldo peticero	690	1	690
Alquiler mensual de <i>boxes</i>	120	5	600
Alimentación y cuidado de caballos	110	5	550
Otros	200	1	200
<b>Gasto corriente mensual</b>			<b>2200</b>

Elaboración propia a partir de información proporcionada por el Lima Polo Club y entrevistas a polistas.

## Anexo 5. Riqueza de la Nación



Fuente: Diario GESTIÓN, 2016.

### Anexo 6. Apoyo del IPD (Estado) al polo

Extracto de subvenciones otorgadas por el Estado a diferentes federaciones deportivas 2010-2015

Cuadro N° 2.02 Subvenciones otorgada por toda fuente de financiamiento, según Federación Deportiva Nacional y otros, 2010 - 2015 (Nuevos soles) *Conclusión*

Federaciones Deportivas Nacionales y otros	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Judo	-	-	-	-	1 086 400	1 250 000
Karate	408 984	420 801	2 062 577	745 831	1 536 872	1 350 000
Kartismo	-	-	-	-	-	-
Kick Boxing y Deportes de Contacto	15 324	-	-	-	-	-
Kung Fu	93 103	77 329	3 892	-	-	-
Levantamiento de Pesas	433 773	606 108	2 549 769	2 954 887	1 438 231	1 750 000
Levantamiento de Potencia	-	-	-	-	-	-
Lucha Amateur	2 220	13 321	1 615 693	1 174 084	710 536	1 150 000
Motociclismo	112 570	116 993	220 651	13 560	-	200 000
Motonáutica	23 747	88 350	51 350	8 480	180 000	330 000
Muay Thai	-	30 000	193 431	147 499	234 884	480 000
Natación	222 003	358 524	981 956	2 073 511	1 196 530	1 310 000
Paleta Frontón	38 210	35 394	170 954	302 079	88 207	310 000
Pentatlón Moderno	-	-	-	-	-	-
Personas con Discapacidad Física	-	-	-	-	-	90 000
Polo	1 776	-	-	-	-	-

Fuente: Instituto Peruano del Deporte, 2015.

**Anexo 7. Evolución de utilidades 2002-2015**

	Utilidad/pérdida operativa (US\$)	Utilidad/pérdida neta sin considerar ganancias por enajenación de inmueble (US\$)
<b>2002</b>	-	-210,562
<b>2003</b>	-	-205,990
<b>2004</b>	-	-163,027
<b>2005</b>	-	-132,852
<b>2006</b>	-	-167,924
<b>2007</b>	-	-72,159
<b>2008</b>	-	-84,224
<b>2009</b>	-	-57,933
<b>2010</b>	-	-28,557
<b>2011</b>	-	-83,244
<b>2012</b>	-	-139,153
<b>2013</b>	-152,914	-190,009
<b>2014</b>	-511,674	-188,646
<b>2015 proyectado</b>	-602,317	-294,120

Elaboración propia a partir de información proporcionada por el Lima Polo Club. A los efectos del caso, algunas cifras y cuentas han sido modificadas y/o reagrupadas.

**Anexo 8. Estados financieros del Lima Polo Club 2013-2015**

**(Cifras en US\$)<sup>1/</sup>**

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015P</b>
<b>Ingresos brutos</b>	<b>379,303</b>	<b>440,175</b>	<b>561,180</b>
Recaudación ordinaria	164,103	194,175	210,180
Cuotas polistas	103,680	115,200	126,720
Cuotas no polistas	53,568	57,600	67,200
Cuotas socios mayores y transeúntes	6,855	21,375	16,260
Cuotas de ingreso	10,000	30,000	45,000
Ingreso por alquileres y servicios	205,200	216,000	306,000
<b>Gastos administrativos</b>	<b>(532,217)</b>	<b>(951,848)</b>	<b>(1,163,497)</b>
Personal	(277,788)	(269,697)	(242,424)
Mantenimiento canchas de polo	(136,970)	(293,636)	(373,030)
Servicios prestados por terceros	(86,139)	(244,424)	(295,424)
Eventos de promoción y <i>marketing</i>	(22,156)	(125,000)	(225,345)
Cargas diversas	(9,164)	(19,091)	(27,273)
<b>Utilidad y/o pérdida de operación</b>	<b>(152,914)</b>	<b>(511,674)</b>	<b>(602,317)</b>
Provisiones por castigo de cobranza	(3,200)	(10,572)	(7,568)
Depreciación del Ejercicio	(67,800)	(68,000)	(77,000)
Ingresos financieros netos	33,905	401,600	392,765
<b>Utilidad/pérdida del Ejercicio</b>	<b>(190,009)</b>	<b>(188,646)</b>	<b>(294,120)</b>

1/ Para los efectos del caso, algunas cifras y cuentas han sido modificadas y/o reagrupadas. Año 2015 es proyectado. A principios de los años 2014 y 2015 se elevó la cuota del socio polista a US\$ 10 y la del socio no polista en US\$5.

Elaboración propia a partir de información proporcionada por el Lima Polo Club.

### Anexo 9. Escuela de polo "Poleritos"



**POLERITOS**  
ESCUELA DE POLO

**Aprende a jugar Polo.**

Clases individuales y grupales para todas edades y niveles.  
Provisión de caballos y equipo.

**primera clase gratis!**

[www.facebook.com/poleritospolo](https://www.facebook.com/poleritospolo)

Lima Polo Club - Pachacamac  
Panamericana Sur km 28.6  
Lima, Peru

Juan Diego Rizo Patrón  
juandiego@poleritos.com.pe  
987 713 688

Estuardo Masías Moreyra  
estuardo@poleritos.com.pe  
999 089 353

Fuente: Lima Polo Club (2015).

Datos adicionales de la escuelita	
Capacidad actual (N° alumnos)	10
N° alumnos vigentes	5
Precio x clase	US\$ 30
Honorario profesor	US\$ 15
Costo enganche	US\$ 3

Fuente: Lima Polo Club (2015).

### Anexo 10. Costo por metro cuadrado - Terrenos agrícolas al sur de Lima

	US\$/m <sup>2</sup>
Pachacámac	212-250
Lurín	210-240
Chilca	65-80
Mala	40-65

Elaboración propia a partir de precios de venta de diferentes predios.

### Anexo 11. Participantes en eventos deportivos nacionales de Federación Deportiva Ecuestre

Cuadro N° 2.13 Participantes en eventos deportivos nacionales, por sexo, según Federación Deportiva Nacional, 2015

Federación Deportiva Nacional	Nombre del evento	Total	Hombres	Mujeres	Cantidad de eventos
Ecuestre		310	187	123	5
	Campeonato Nacional de Adiestramiento	17	1	16	
	Campeonato Nacional de Concurso Completo	17	17	-	
	Campeonato Nacional de Salto	129	78	51	
	Copa Federación de Adiestramiento	12	1	11	
	Copa Federación Salto - Concurso Interclubes de Salto N° 16	135	90	45	

Fuente: Instituto Peruano del Deporte, 2015.

### Anexo 12. Condominio Cachagua - Santiago de Chile



Fuente: Condominio Polo Cachagua Etapa 1. ©Felipe Díaz Contardo.

## Capítulo II

### *Teaching note*

#### **Sinopsis**

El Lima Polo Club es una asociación civil cuyo objetivo es promover el polo en el Perú de forma sostenible, además de servir como centro de recreación y esparcimiento para sus asociados. A lo largo de los años, a pesar de las múltiples estrategias implementadas, el Club no ha logrado incrementar la cantidad de jugadores ni aficionados al deporte.

La falta de socios y los altos costos fijos propios del deporte han mantenido al Club en permanente pérdida operativa, resultando en la venta parcial de sus propiedades céntricas. La última enajenación coincidió afortunadamente con una coyuntura muy favorable en los precios inmobiliarios, por lo que los recursos obtenidos han sido suficientes para estabilizar la situación financiera y disponer de un monto importante para implementar una estrategia exitosa de captación de nuevos polistas.

¿Cuál será el mejor camino a seguir? Considerando un entorno donde existen diferentes perfiles de asociados y donde cada uno tiene una postura distinta sobre el futuro del Club, ese es el gran reto que enfrenta su presidente, Estuardo Málaga.

El caso desarrolla un análisis sobre los diferentes perfiles de socios: deportista y glamur, contrastando los atributos buscados por cada perfil frente a los ofrecidos en

la propuesta de valor actual, tanto del Club como del deporte. Asimismo, se evalúan las dos estrategias implementadas por Estuardo, a la luz de los segmentos identificados, la forma de llegar a ellos y la eficiencia en el proceso de conversión de un socio polista.

### **Utilidad del caso**

El presente caso fue seleccionado porque permite ilustrar un entorno complejo en el que el alumno debe comprender la problemática y plantear alternativas de solución, teniendo en claro los diferentes criterios más relevantes para la toma de su decisión, que estará acompañada de planes de acción que llevarán a la organización por diferentes caminos.

Este caso resulta de especial valor para un programa de MBA, ya que involucra aspectos comerciales, de dirección general y financieros. Por lo tanto, puede ser empleado en un curso de Análisis de Situaciones de Negocio (ASN) o de Dirección Comercial (DC). En un curso de ASN permite enfrentar a los alumnos con un problema complejo, en el que se deben considerar criterios que, individualmente, llevarían a decisiones distintas. En un curso de DC podría emplearse para abordar la elección de mercados objetivos, haciendo evidentes las implicancias que tiene elegir segmentos distintos en la propuesta de valor y el modo de llevarla al mercado.

### **Problemas/síntomas**

1. Junta Directiva con diferentes intereses, sin un lineamiento común. Algunos quieren un modelo de club más privado, excluyente más que exclusivo, aunque sin tener una idea de cómo hacerlo sostenible. Otros ven la apertura

a socios no polistas como una fuente para captar aficionados al deporte, así como para solucionar el tema de la sostenibilidad.

2. Un nivel de servicios no apropiado para el segmento objetivo. El servicio de restaurante es malo, la carta es pobre, los precios son muy altos como para una alternativa familiar o de alta frecuencia, hay poco personal de servicio. Los baños de mujeres están sucios, el salón de niños con telarañas.
3. La sostenibilidad financiera del Club tiene una alta dependencia de los ingresos financieros, pues mantiene un déficit operativo sistemático. Observando los años 2015 y 2014, la pérdida de operación es de 602 y 512 mil dólares, respectivamente (ver el Anexo 8 del caso). Claramente existe un problema financiero crítico y, por eso, un alto riesgo de canibalismo del capital o de sus activos<sup>4</sup>.
4. Socios polistas con perfil más “sociable” no tienen ningún rol prospectivo/referente del Club. Su vínculo es más con el deporte que con el Club en sí, pues no sienten que esté a la altura de los otros clubes que frecuentan sus amistades (Golf San Isidro, Golf Los Incas, Club Nacional).
5. Potencial cuello de botella en número de canchas. El Club cuenta con cuatro canchas que, de acuerdo a estándares internacionales, satisface la demanda de tan solo 30 jugadores. Si se pretende expandir el deporte, necesariamente se requerirán más canchas<sup>5</sup> (ver el Anexo 1 del caso).
6. El polo se ha posicionado como un deporte de hombres, las mujeres no se involucran, con lo cual no se logra desarrollar el concepto de familia. El Club

---

<sup>4</sup> Más adelante se demuestra que el déficit operativo no sería un problema sino una condición, pues necesariamente un club de tales dimensiones no es sostenible solo con cuotas y membresías.

<sup>5</sup> Luego se comprueba que al incorporar las canchas particulares todavía existe cierta capacidad para absorber un número mayor de polistas en el corto plazo.

no tiene alternativas para que las mujeres encuentren allí un espacio social y/o de esparcimiento.

7. La estrategia comercial iniciada por Estuardo, si bien ha logrado hacer ruido entre jóvenes del nivel socioeconómico (NSE) A, no ha generado membresías al Club ni tampoco alumnos para la escuelita. Los asistentes reconocen que todo el glamur pretendido se acaba con la fiesta y que la propuesta de valor resulta siendo una versión muy decepcionante de lo que se pretende vender en los eventos.

Del mismo modo, los asistentes están interesados en la fiesta y no aprecian el deporte, no lo pueden seguir siquiera por sus características físicas. La gran mayoría no tiene ningún vínculo emocional con el caballo; por el contrario, lo perciben como un elemento amenazador.

### **Barreras de entrada y complicaciones para el desarrollo del polo en el Perú**

El deporte es una práctica que necesita cinco caballos como mínimo, equipos especiales y espacios amplios. Al final del día esto tiene un correlato en inversión. Por ello, se considera una barrera de entrada importante el aspecto económico, siendo un deporte “caro”. Y ponemos entre comillas “caro”, pues aunque el segmento al que está dirigido puede tener los recursos suficientes, no invertirá en todo lo necesario solo para probar y que al final no sea de su agrado (ver el Anexo 4 del caso).

La práctica del deporte es una barrera por sí misma, ya que demanda una dedicación de muchas horas llegar a un desarrollo de habilidad razonable para competir. El tiempo dedicado no solo implica desplazarse a espacios como Pachacámac o afuera de la ciudad, sino también una importante cantidad de horas

de práctica para lograr el pleno dominio del caballo y luego la dinámica propia del deporte.

Asimismo, la presencia del deporte y la tradición cultural también constituyen una barrera o limitante para el desarrollo del polo en el Perú comparado con otros países. Tradicionalmente, en otros países de la región, como Argentina o incluso Chile y Brasil, ha existido una tradición polista que ha durado generaciones; familias tradicionales han vivido década a década el deporte. Esto no ha sucedido en el Perú, pues históricamente fueron los inmigrantes ingleses los que lo fomentaron y muchos de ellos luego emigraron nuevamente.

Por último, la base hípica en el caso peruano también es una limitante para el pleno desarrollo del deporte, ya que existe un universo menor sobre el cual sembrar el polo. Y es que los deportes hípicos como el salto en el Perú están también poco desarrollados, en contraste con países como Argentina en donde se practica el pato, y como Chile, que tiene el rodeo, que cuentan con una base mayor de deportistas hípicos sobre la cual se puede construir una comunidad de polistas mayor (ver el Anexo 11 del caso).

## **Segmentos**

Dentro de los perfiles de los socios del Club, podemos identificar a dos claramente distintos:

- 1. Polista/deportista de espíritu:** este perfil de socio busca la satisfacción del deporte, siendo o no polista, y disfruta de los espacios abiertos, del campo, la parrilla, la familia, el esparcimiento vinculado a la actividad del polo. Valora muchísimo la tranquilidad y privacidad del Club. Si es no polista, suele tener

algún vínculo emocional con el polo y, de tener los medios, lo jugaría y/o animaría a sus hijos.

- 2. Polo glamur:** este perfil aprecia otros aspectos vinculados al estilo de vida del polista. Aquí lo que más se valora es el encanto del estilo de vida del polista y aquello que rodea el deporte: elementos como un estilo sofisticado, usuario de marcas de lujo, la estética, buenas relaciones sociales, familias tradicionales, entre otros aspectos.

### **Atributos de la propuesta de valor**

- *Del Club*

- 1. Privacidad y seguridad.** Al ser tan pocos socios, los niños pueden jugar libremente con total seguridad, y los adultos, salvo en campeonatos, pueden disfrutar de una paz envidiable que no se encuentra en ningún otro club de Lima.
- 2. Espacio.** Es el club del Perú con más metros cuadrados por socio, ya sea en la sede de Monterrico y más aún en Pachacámac. Atravesar el portón de ingreso implica descansar del caos urbano. La vista se pierde en profundos campos verdes.
- 3. Sede Pachacámac.** Lugar histórico y único en el mundo. Jugar al pie de esta ruina es una experiencia internacionalmente envidiable.
- 4. Caballos.** Disfrutar la nobleza y fortaleza llevadas al máximo de este animal es un espectáculo en sí mismo.
- 5. Infraestructura.** Piscina, gimnasio, sauna de caballeros.

- *Del deporte*

- 1. La empatía con el caballo.**

- 2. La mística del hombre a caballo, largas caminatas por el campo.**
- 3. La tradición familiar del deporte.**
- 4. Alta adrenalina y emoción.**
- 5. Elitismo: no cualquiera lo juega.**
- 6. Glamur: deporte elegante, brinda estatus.**
- 7. Es un deporte muy completo. Fuerza, resistencia, pulmón, coordinación, valor, rapidez y estrategia.**

Cuando se analizan los atributos en relación con los segmentos identificados, se ve claramente que la propuesta de valor tiene mucho más coherencia con el segmento 1:

<b>Club</b>	<b>Segmento 1</b>	<b>Segmento 2</b>
Privacidad (pocos socios)	Yugular	Secundario
Sede Pachacámac	Yugular	Secundario
Espectáculo de caballos	Yugular	Secundario
Espacios amplios para cumpleaños de hijos	Yugular	Defensivo
Gimnasio, sauna, tenis, piscina	Irrelevante	Defensivo
Seguridad	Defensivo	Defensivo
<i>Squash</i>	Defensivo	Irrelevante
Salones	Defensivo	Defensivo
Glamur	Secundario	Defensivo
Promesa de roce social	Irrelevante	Defensivo
Restaurante y bar	Irrelevante	Defensivo

<b>Deporte</b>		
Adrenalina	Defensivo	Defensivo
Glamur	Secundario	Yugular
Círculo cerrado	Yugular	Secundario
Ejercicio completo	Defensivo	Defensivo
Empatía con el caballo	Yugular	Secundario
Mística	Yugular	Irrelevante
Tradición familiar	Yugular	Secundario

Entonces, la orientación comercial deberá enfocarse en este primer segmento; asimismo, la Administración y la Junta Directiva deberán salvaguardar aquellos atributos que brindan beneficios yugulares para el Club.

Cualquier estrategia comercial que apunte al segmento 2 implicará un desperdicio de esfuerzos, pues la propuesta de valor no logrará convencer a esta fracción. Si se quiere crecer en este segmento, necesariamente habría que modificar la propuesta de valor.

### **Análisis de las estrategias implementadas**

Existe una clara diferencia entre las dos iniciativas de captación de socios, tanto en lo referente a estrategia como en la asignación de recursos.

Por un lado, en la iniciativa de fiestas se busca ampliar la base de impactados y relacionarlos con el polo. Siendo así, el principal esfuerzo es generar la mayor cantidad de audiencia del *target* y ganar notoriedad del polo como deporte. Luego de ello, crear un vínculo con el Club y el deporte, para poder captarlos como socios. En esta iniciativa, los esfuerzos financieros se daban para generar la atracción de potenciales socios; sin embargo, tanto por las barreras de ingreso como por el descalce entre la propuesta de valor y lo que busca la audiencia, la efectividad terminaba siendo irrisoria.

Por otro lado, la iniciativa de la escuelita “Poleritos” tiene baja inversión en difusión, pues está muy enfocada en potenciales socios que ya tengan condiciones e interés por el deporte. Y sus recursos financieros van más dirigidos a subsidios para que puedan vivir la experiencia de ser parte del Club y el deporte, cubriendo todos los implementos y la dotación de caballos, con solo un cobro muy reducido para afrontar algunos costos variables directos. Por ser muy enfocado, la efectividad de esta iniciativa suele rondar el 30%.

Por lo tanto, la primera iniciativa destina sus recursos a tener un universo grande sobre el cual captar socios, pero que no necesariamente posean reales condiciones más allá de la capacidad económica. Y la segunda, por el contrario, enfocaba todos sus esfuerzos sobre un pequeño grupo. Sin embargo, ninguna de las dos logra generar el flujo de nuevos socios necesarios para lograr objetivos de sostenibilidad; tampoco lo logran ambas en conjunto.

La comparación de estas dos estrategias se aprecia claramente en los Anexos A y B. La estrategia de eventos (Anexo B) tiene una pérdida muy amplia cuando se pasa del evento al interés por el Club, debido a que la segmentación está equivocada, van jóvenes de diversos estilos, no necesariamente deportistas y/o afines al caballo. Luego de esta pérdida, sobre aquellos que sí se interesan por probar el Club, existe una gran decepción, pues la propuesta de valor no los convence. Aun así, si se mejorara la propuesta del Club con mejores servicios y esta pérdida se redujera, la conversión final seguiría siendo muy baja por la pérdida inicial. Entonces, considerando el alto costo de estos eventos, no tiene mucho sentido seguir por este camino.

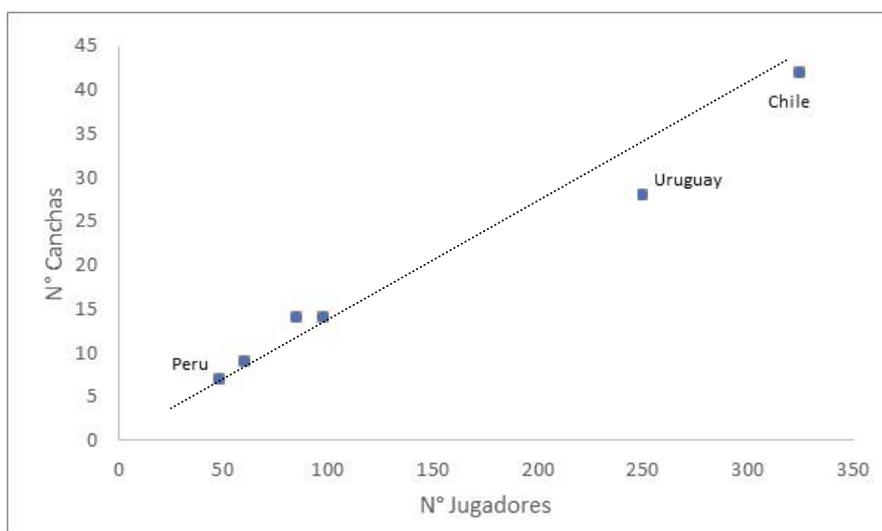
Por el contrario, la alternativa que involucra dirigirse al segmento deportista y/o afín a los caballos mediante la repotenciación de la escuelita (ver el Anexo A), es mucho más eficaz además de mucho menos costosa. El Anexo C muestra el impacto que resultaría en el flujo del Club la repotenciación de la escuelita, y se aprecia claramente que, salvo el primer año, el flujo financiero se incrementaría gracias a los ingresos por clases, mayores membresías y cuotas mensuales. No se considera los requerimientos de caballerizas, pues no es diferencial frente a cualquier alternativa de incremento de socios. (Sin embargo, en el Anexo D, sí se muestra el flujo de efectivo proyectado del Club).

Lo crítico en este camino es elevar el ratio de gente que se anima a probar la escuelita, pues aún son muy pocos (25 alumnos en dos años) y existe capacidad ociosa. Ello se conseguiría con una mejor difusión de la escuelita (redes sociales, socio prospectivo, clases gratis de prueba, convenios con colegios) y una mejor propuesta en este programa (mejor infraestructura, caballos y equipos).

**¿Es realista pensar que un Club de Polo en Lima sea viable en la línea operativa, o siempre será necesario algún tipo de subsidio financiero que permita compensar la brecha operativa?**

Como se ha visto en el Anexo 1 del caso, existe una suerte de frontera eficiente que relaciona el número de jugadores por cancha. No es posible incrementar el número de polistas sin habilitar nuevas canchas. De acuerdo con la estadística, cada siete jugadores nuevos, se requeriría una nueva cancha.

### Relación canchas/N° de jugadores



Por ejemplo, si se quiere llegar a los 100 polistas, se requerirán siete canchas adicionales. ¿Cómo se conseguirían? El espacio necesario para una cancha es de 5.5 hectáreas (ver el Anexo 10 del caso); considerando los precios en la periferia de Lima (Pachacámac, Chilca, Mala), la inversión oscilaría entre los tres millones y los diez millones de dólares. Dividido entre siete polistas, la inversión individual sería, como mínimo, de 400 mil dólares.

Por otro lado, el gasto en mantenimiento anual de una cancha sería de US\$ 130 mil, aproximadamente, por lo que cada nuevo jugador debería pagar US\$ 18 mil anuales (US\$ 1.5 mil al mes) para cubrir este gasto.

Por lo tanto, se ve que es imposible trasladar este costo al nuevo polista, ya que nadie en su sano juicio pagaría una cuota de ingreso de 400 mil dólares, ni tampoco una cuota de 1500 dólares al mes por una membresía a un club para costear un bien suntuario, sin contar con el derecho de propiedad del inmueble que será compartido por terceros.

El LPC tampoco podría hacerlo, dado que si destinara el dinero que mantiene como inversiones en valores para habilitar dos canchas adicionales y así ampliar su capacidad (para 14 polistas más), incrementaría su déficit operativo considerablemente a la vez que perdería su fuente de ingresos financieros.

Crecer en polistas implica crecer en canchas. El Club no las puede financiar y el nuevo polista tampoco estaría dispuesto a financiarle al Club dicha inversión mediante una cuota de ingreso millonaria.

La única solución a este dilema son las canchas privadas. Si se analiza el Anexo 1 del caso, se aprecia que en la mayoría de las situaciones estas canchas particulares son las más abundantes. Observando los modelos internacionales, los clubes mantienen un número limitado del total de canchas disponibles, mientras que la escala se logra a través de las canchas privadas. Los grupos familiares cuentan con campos privados donde habilitan una cancha de polo y las caballerizas necesarias para su caballada. Estos campos se utilizan para el disfrute del deporte, como también a modo de inversión en *real estate*, potencialmente muy rentable a largo plazo.

Esta solución con perfil de inversión y no de consumo, no se restringe a grupos familiares. Entre varios socios pueden coincidir para participar en un proyecto inmobiliario en el campo, con amplias áreas comunes que le den valor a cada una de sus propiedades (ver el Anexo 12 del caso).

El objetivo de cerrar la brecha operativa con canchas de propiedad del Club es una utopía; el Club necesariamente requerirá de los ingresos financieros generados por sus inversiones en valores. **Por ello, el déficit operativo, más que un problema es una condición de este deporte que el Club debe saber gestionar.**

### **Diagnóstico**

El Club de Polo a lo largo de los años no ha logrado captar suficientes socios polistas, incumpliendo su rol de promotor de este deporte en el país y poniendo en riesgo su sostenibilidad económica. Si bien se dispone de otros ingresos recurrentes, tales como alquiler de instalaciones para eventos, así como importantes ingresos financieros, estos no son suficientes para cumplir con dichos objetivos, pues la cantidad de socios aún está lejos del punto de equilibrio. Frente a esta situación, el Club consume anualmente parte de sus reservas (sean inmuebles o inversiones líquidas), descapitalizándose año tras año.

No se ha definido el segmento objetivo y, en consecuencia, no han logrado romper el dilema entre vender el Club para atraer polistas o vender el deporte para atraer miembros al Club. Esto lleva a una estrategia híbrida que finalmente no va para ningún lado, pues realmente no satisface a segmento alguno, y por eso no logra captar más socios.

### **Alternativas de solución**

## 1. Alternativa N° 1

**Dirigirse al primer segmento: polista deportista. Posicionando al deporte y su mística como centro de la estrategia, y al Club como un elemento de soporte.**

Este enfoque, es más directo, pues soluciona los problemas del Club y del polo simultáneamente. El reto está en encontrar el segmento objetivo, en comunicar coherentemente el deporte como propuesta de valor atractiva para este segmento, y convencerlo de que pruebe. Un polista en potencia es un miembro más para el Club. Este segmento valora mucho los beneficios que brinda la propuesta de valor actual, así que no habría que modificarla sino simplemente cuidarla y venderla eficientemente, facilitando y apoyando al potencial “cliente” en todo el proceso de “compra”: prueba (caballo), repetición y práctica (caballo), prueba (polo), repetición y práctica (polo), membresía.

Para esto, los esfuerzos financieros se dirigirían a repotenciar la capacidad de la escolita y facilitar la etapa de formación del jinete. Los eventos y fiestas no serían necesarios, con lo cual se podrían lograr ahorros importantes (US\$ 200 mil) a pesar de destinar un mayor presupuesto para la escolita. La pérdida financiera se reduciría a 94 mil dólares anuales. Para llegar al punto de equilibrio financiero se necesitarían 49 nuevos socios polistas:

Déficit financiero anual (2015p)	-294,120
Ahorros en gastos de eventos y <i>marketing</i>	200,000
a Déficit remanente	-94,120
Cuota mensual polistas	160
b Recaudación anual	1,920
a/b N° socios polistas requeridos	<b>49</b>

Los 49 nuevos socios polistas pueden ser absorbidos fácilmente por el Club con la dotación de personal actual (lo menciona Antonio De Osma); por ello, el impacto en costos variables es prácticamente nulo. En cuanto a la necesidad de infraestructura para estos nuevos polistas, si se analiza la relación número de polistas entre canchas totales (incluidas las particulares), se ve que en el caso peruano la relación actual es de seis polistas por cancha, siendo siete el promedio, pero habiendo casos cercanos a los nueve (Uruguay). Es así que en el corto plazo, la dotación actual de canchas podría soportar en extremo hasta 24 polistas adicionales. En el mediano plazo, sin embargo, cuando crezca más la base de nuevos polistas y su demanda por campeonatos se desarrolle (tres años, aproximadamente) se requerirán al menos tres canchas adicionales, que se deberán proveer de manera privada, como se detalla en la alternativa 3. Mientras tanto, se debe habilitar una zona de prácticas o taqueo (equivalente a una cuarta parte de las dimensiones de una cancha) en Pachacámac para que dichos principiantes entrenen y disfruten del deporte.

Concretamente, esta alternativa contempla el siguiente plan de acción:

- 1) Explotar la imagen del polista familiar, místico —similar al *soul surfer*—. Practica su pasión en familia y con amigos cercanos, y luego se reúnen en el campo a disfrutar del atardecer, con un vino en mano y un fogón integrador donde se cocina una carne de primera.
- 2) Facilitar de infraestructura rústica en Pachacámac. Espacio para parrillas, cilindros, cañería, horno de barro. *Stock* de carbón y leña para la venta. Baños. Juegos rústicos para niños.
- 3) Que el canal de ventas sea el polista tradicional, que lleva a sus familiares y amigos cercanos, tomando así un rol prospectivo de nuevos potenciales

socios que sean del perfil deporte/campo y no del de glamur, sean polistas o no polistas.

- 4) Facilitar al prospecto la relación con el caballo y con el deporte.
  - a) Invertir en la sede Pachacámac en infraestructura básica para el aprendizaje del deporte: un picadero, una pista de montar, un caballo estático para niños y otro para adultos, tacos y taquitos de uso público en ambas sedes.
  - b) Que el LPC mantenga permanentemente dos caballos, extremadamente mansos, de uso exclusivo para invitados, a un costo por hora razonable a ser pagado ya sea por el invitado o por el prospecto, y bajo supervisión de un peticero.
  - c) Potenciar la escuelita "Poleritos". Duplicar su capacidad (cinco caballos adicionales y equipamiento) y mantener un presupuesto para *marketing* y promociones dirigidas a *targets* específicos que calcen con el perfil buscado. Por ejemplo, socios del club hípico, alumnos de primaria de los colegios más exclusivos, difusión permanente en redes sociales.
  - d) Incorporar la figura del socio jinete. El socio no polista, pero aficionado al caballo, puede montar en las zonas habilitadas y pasear con su familia por el campo. Su tarifa mensual sería ligeramente superior a la de un socio no polista.
  - e) Realizar una oferta temporal a los socios del Club Hípico Peruano, que ya son jinetes probados y amantes del caballo. No tiene sede en Lima, solo en Conchán, por lo que contar con Monterrico puede significar un beneficio importante. La oferta implicaría un descuento significativo de la cuota de ingreso y una beca para cinco sesiones en la escuelita de polo.

- f) Buscar convenios con colegios como el Roosevelt o el Markham (primaria) para ofrecerles el acceso a la escolita. Estos colegios están ubicados muy cerca de la sede de Monterrico, lo que es una gran ventaja.

La viabilidad financiera de esta alternativa se detalla en el Anexo D, que muestra que el ansiado punto de equilibrio se conseguiría al quinto año. Se considera tanto la necesidad de fondos para caballerizas, inversión en infraestructura en Pachacámac, más personal, necesario para el mantenimiento de esta nueva infraestructura y, por otro lado, los ahorros obtenidos al eliminar los gastos en eventos.

## **2. Alternativa N° 2**

**Dirigirse al segundo segmento, posicionando al Club como centro, y luego convencer al nuevo socio no polista para que practique el deporte.**

Si bien esta estrategia tiene una base similar a la aplicada recientemente, involucra una serie de elementos complementarios y medidas correctivas, fundamentales para incrementar la probabilidad de éxito. Concretamente, esta alternativa plantea las siguientes medidas:

1. Mejorar la infraestructura en Monterrico, abriéndola al no socio pero con incentivos para hacerse socio.
  - Lograr un acuerdo con una cadena de gimnasios (por ejemplo, Sportlife) para la implementación de máquinas modernas con un salón para los deportes de moda (KO, funcional, etc.) y un equipo de entrenadores. Abierto al público, con reserva del derecho de admisión, gratuito para los socios que solo usen máquinas y con tarifas diferenciadas para las disciplinas que requieren entrenadores. El contrato debe estipular una tarifa alta para los no socios a fin de asegurar una segmentación adecuada (por ejemplo, US\$120 mensuales).

- Implementar un SPA de lujo de marca reconocida para las damas. Tarifas diferenciadas para socios y no socios.
  - Canchas de tenis. Lograr un acuerdo con alguna academia conocida, que se abra al público. Tarifas diferenciadas para socios y no socios.
  - Lograr un acuerdo con un chef reconocido y cederle la operación del restaurante. Estaría abierto al público, tanto de día como de noche. Los socios tendrían algunas ventajas: corcho libre, descuento permanente, cargo a la mensualidad. Vale señalar que la sede Monterrico está en las proximidades de complejos empresariales y constituye una excelente alternativa para restaurantes en el Centro Comercial El Polo o alrededores, ofreciendo la posibilidad de evadirse de la ciudad al entrar en un campo abierto.
2. Atraer al socio no polista hacia el polo.
- Eventos glamorosos en el Club, marcas de lujo, otro tipo de infraestructura en Pachacámac, dentro de las posibilidades de zonificación. Táctica permanente de aparición en medios y revistas sociales.

Claramente, esta alternativa implica cambiar la propuesta de valor y orientarla al segundo segmento para que la tasa de decepción se reduzca. Es costosa y, por lo tanto, arriesgada y adicionalmente crearía descontento entre los actuales socios polistas que valoran la privacidad como principal beneficio del Club.

### **3. Alternativa N° 3**

#### **Promover desarrollos inmobiliarios privados para polistas.**

Partimos de la premisa de que no hay polo sin campo y que el campo tiene que ser privado.

En Lima existen diversos lugares donde se podría desarrollar este tipo de proyectos similares a Cachagua - Chile (ver el Anexo 12 del caso). En cada valle cercano a Lima se abre una posibilidad: Huachipa, Pachacámac, Lurín, Chilca, San Andrés, Mala, Bujama, Calango, Asia, Cañete, Chincha. Incluso algunos pueden adoptar un concepto más de playa que de campo, o una combinación de ambos, logrando que el polo sea una actividad permanente.

Cada uno de estos proyectos implica derechos de propiedad claramente definidos. El socio en el proyecto, finalmente, es un terrateniente que posee un terreno propio (vivienda y caballerizas) y una parte alícuota de las áreas comunes (cancha, palenque, jardines, etc.). Esta es la única manera de hacer sostenible el crecimiento del número de polistas en el mediano plazo.

Con esta alternativa, la Federación de Polo deberá jugar un rol más activo con el fin de promover que todos los condominios de polo del país se afilien a la Asociación y al Club (si aún no lo han hecho) y que formen su equipo para competir contra otros grupos afines. Asimismo, el LPC también deberá promover permanentemente los proyectos entre los socios y sus amigos, prestando su infraestructura para la presentación de los proyectos, exhibición de las maquetas, *banners*, etcétera.

### **Criterios para tomar la decisión**

Considerando la situación del LPC, así como sus objetivos, los criterios que se consideran para evaluar las propuestas son: **riesgo financiero, bienestar de los socios actuales, crecimiento del deporte.**

### **Alternativa elegida**

Teniendo en cuenta los criterios mencionados, resulta evidente la superioridad de la alternativa 1 frente a la 2. El principal atributo diferencial del Lima Polo es la **privacidad**, y la alternativa 2 va en su contra, afectando el **bienestar** de los asociados. Asimismo, es un camino mucho más arriesgado, pues requiere de gastos importantes en promoción, así como una inversión en infraestructura que consumiría el capital que le genera rentas financieras e implica un costo de adquisición de un nuevo socio mucho más alto. Todo esto **atenta contra la sostenibilidad financiera del Club**, tal como ya se ha demostrado en los últimos años. Por último, **tampoco se logra cumplir con la misión de promocionar el deporte**.

La alternativa 1, por el contrario, atrae más talento deportivo, no compromete recursos vitales y no genera incomodidad a los socios actuales acostumbrados a la privacidad.

Por lo tanto, **se eligen las alternativas 1 y 3**, por no ser excluyentes. De esta manera, se opta por promocionar el deporte, el campo y la privacidad antes que el Club. El ahorro en los gastos de promoción será significativo, la inversión requerida es lo suficientemente baja para recuperarse con la cuota de ingreso de los nuevos asociados. Asimismo, el mayor gasto en la escuelita sería insignificante, cumpliendo así con darle viabilidad/sostenibilidad financiera al Club y seguir fomentando el polo en el Perú.

## **Conclusiones**

Las lecciones que nos deja el caso giran en torno a la necesidad de contar con una estrategia comercial bien definida y enfocada. Para lograrlo, es crucial entender de manera muy clara cuál es la misión de la organización y cuáles son los objetivos que esta busca.

En este caso, la misión del Club es promover el polo de manera sostenible, elevando la calidad de vida de los asociados. Por eso, los criterios para evaluar las diferentes alternativas apuntan a la eficiencia operativa y económica en el proceso de conversión de un socio polista. Se debe tener claro cuánto cuesta pasar de una etapa a otra de ese proceso a cada prospecto para identificar dónde se optimizan los esfuerzos.

Asimismo, la segmentación nos permite reconocer dónde es más competitiva la propuesta de valor. La clasificación de diferentes perfiles de potenciales socios que buscan atributos diferentes y su contraste con la actual propuesta de valor nos abre los ojos para identificar los problemas en las iniciativas adoptadas. Y, más aún, nos alumbra el camino para elegir a un grupo objetivo, ajustando y reforzando (costo eficiente) la propuesta de valor en su beneficio para ser, incluso, más relevante y, a la vez, comunicársela de forma que conecte con este.

Por último, una lección adicional del caso es la de romper prejuicios o paradigmas, tales como la situación de la brecha operativa. Inicialmente planteada como un problema a resolver, el análisis determinó que era una condición a gestionarse. Esto aleja al Club de la comparación con sus pares en Lima y permite buscar soluciones más precisas.

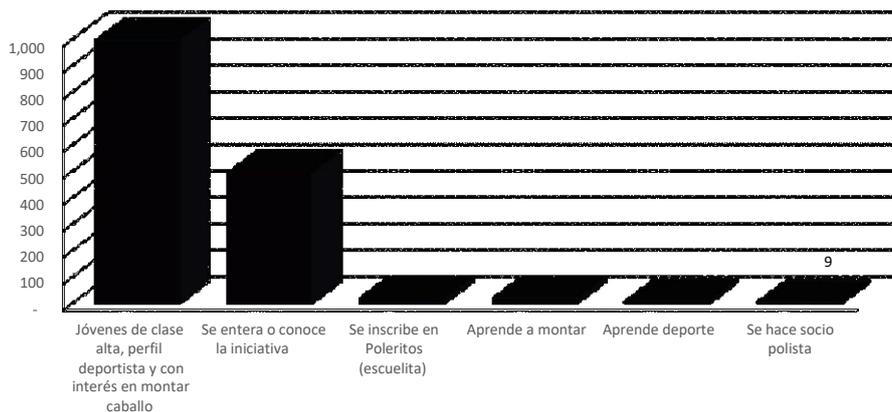
## **Anexos**

**Anexo A. Proceso de “compra” de un socio polista mediante la escuela<sup>1/</sup>**

**Escenario actual**

	Jóvenes de clase alta, perfil deportista y con interés en montar caballo	Se entera o conoce la iniciativa	Se inscribe en Poleritos (escuelita)	Aprende a montar	Aprende deporte	Se hace socio polista
Cantidad	1,000	500	25	24	12	9
% vs. anterior	100%	50%	5%	95%	50%	75%
% vs. población segmento	100%	50%	3%	2%	1%	1%

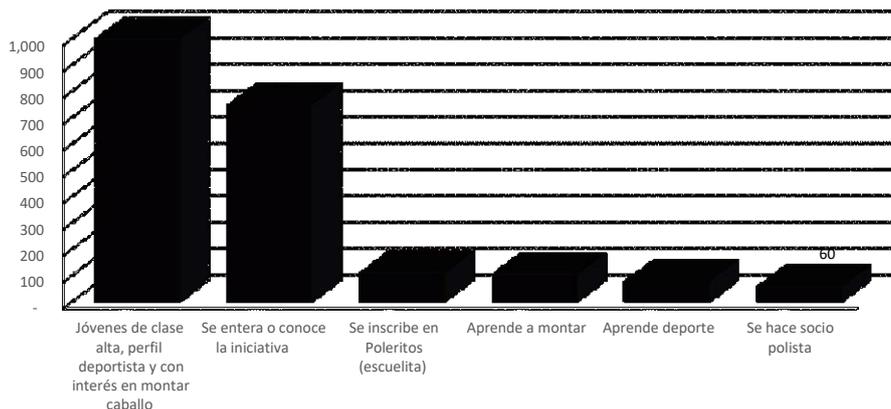
**Proceso de "compra"**



### Escenario con estrategia de repotenciar la escuelita

	Jóvenes de clase alta, perfil deportista y con interés en montar caballo	Se entera o conoce la iniciativa	Se inscribe en Poleritos (escuelita)	Aprende a montar	Aprende deporte	Se hace socio polista
Cantidad	1,000	750	113	107	80	60
% vs. anterior	100%	75%	15%	95%	75%	75%
% vs. población segmento	100%	75%	11%	11%	8%	6%

#### Proceso de "compra"

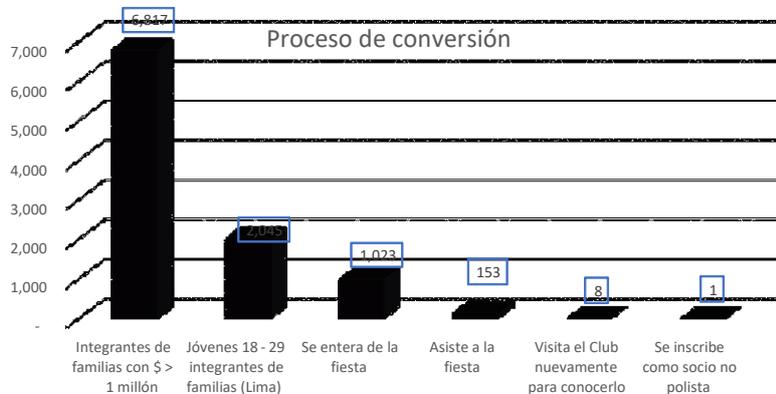


1/ Algunos de los datos que construyen esta tabla son asumidos con fines didácticos, pues no existe una fuente estadística confiable.

#### Anexo B. Proceso de "compra" de un socio polista mediante las fiestas y eventos<sup>1/</sup>

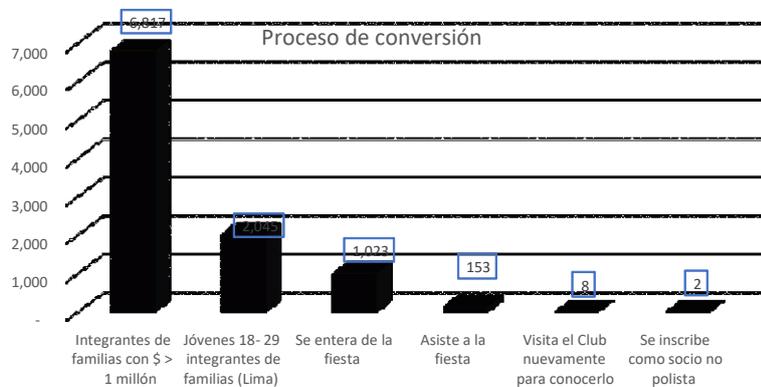
##### Escenario actual

	Integrantes de familias con \$ > 1 millón	Jóvenes 18-29 integrantes de familias (Lima)	Se entera de la fiesta	Asiste a la fiesta	Visita el Club nuevamente para conocerlo	Se inscribe como socio no polista	Se convierte en polista
Cantidad	6,817	2,045	1,023	153	8	1	0.19
% vs. anterior	100%	30%	50%	15%	5%	10%	25%
% vs. población segmento	100%	30%	15%	2%	0%	0%	0%



### Escenario con estrategia de mejora de la propuesta de valor del Club

	Integrantes de familias con \$ > 1 millón	Jóvenes 18-29 integrantes de familias (Lima)	Se entera de la fiesta	Asiste a la fiesta	Visita el Club nuevamente para conocerlo	Se inscribe como socio no polista	Se convierte en polista
Cantidad	6,817	2,045	1,023	153	8	2	0.48
% vs. anterior	100%	30%	50%	15%	5%	25%	25%
% vs. población segmento	100%	30%	15%	2%	0%	0%	0%



1/ Algunos de los datos que construyen esta tabla son asumidos con fines didácticos, pues no existe una fuente estadística confiable.

### Anexo C. Flujo incremental de repotenciar la escolita

(Cifras en US\$)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en repotenciar escolita	-30,000					
Alumnos escolita	10	20	30	30	30	30
Ingresos (US\$ 30 x clase, 2 clases x semana)	28,800	57,600	86,400	86,400	86,400	86,400
Costos variables escolita (profesor, desplazamiento, enganche)	-17,280	-34,560	-51,840	-51,840	-51,840	-51,840
Gastos operativos fijos (mantenimiento caballo, <i>boxes</i> , peticero)	-24,240	-24,240	-24,240	-24,240	-24,240	-24,240
Gastos administrativos y de <i>marketing</i>	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800
Nuevos socios (Ratio de éxito: 30% )	0	3	6	9	9	9
N° socios acumulado		3	9	18	27	36
Ingresos x membresía (US\$ 5000)	0.0	15,000.0	30,000.0	45,000.0	45,000.0	45,000.0
Ingresos x cuotas mensuales (US\$ 160)	0.0	5,760.0	17,280.0	34,560.0	51,840.0	69,120.0
<b>Sujestios escolita</b>	<b>-44,510.0</b>	<b>17,786.0</b>	<b>55,845.0</b>	<b>88,137.0</b>	<b>105,426.0</b>	<b>122,715.0</b>

- Se utilizan los datos del Anexo 4 del caso para el cálculo de los costos variables y operativos, así como parte de la inversión.
- Se asumen cinco caballos adicionales.
- Se asume un ratio de éxito del 30% (un aproximado de la relación de nueve socios concretados sobre los 25 alumnos que menciona el caso).
- Los gastos administrativos y de *marketing*, el saldo de la inversión son cifras estimadas.

**Anexo D. Flujo de efectivo del Lima Polo Club con alternativa de solución N° 1 (Cifras en US\$)**

	2013	2014	2015P	2016E	2017E	2018E	2019E	2020E
<b>Ingresos brutos</b>	<b>379,303</b>	<b>440,175</b>	<b>561,180</b>	<b>632,340</b>	<b>730,860</b>	<b>856,740</b>	<b>938,820</b>	<b>1,020,900</b>
Recaudación ordinaria	164,103	194,175	210,180	215,940	227,460	244,740	262,020	279,300
Cuotas polistas	103,680	115,200	126,720	132,480	144,000	161,280	178,560	195,840
Cuotas no polistas	53,568	57,600	67,200	67,200	67,200	67,200	67,200	67,200
Cuotas socios mayores y transeúntes	6,855	21,375	16,260	16,260	16,260	16,260	16,260	16,260
Cuotas de ingreso	10,000	30,000	45,000	60,000	75,000	90,000	90,000	90,000
Ingreso por alquileres y servicios	205,200	216,000	306,000	306,000	306,000	306,000	306,000	306,000
Ingresos escolita	-	-	-	28,800	57,600	86,400	86,400	86,400
Ingreso por alquiler de <i>boxes</i>	-	-	-	21,600	64,800	129,600	194,400	259,200
<b>Gastos administrativos</b>	<b>(532,217)</b>	<b>(951,848)</b>	<b>(1,163,497)</b>	<b>(1,079,811)</b>	<b>(1,165,537)</b>	<b>(1,261,485)</b>	<b>(1,340,154)</b>	<b>(1,418,823)</b>
Personal	(277,788)	(269,697)	(242,424)	(290,424)	(338,424)	(386,424)	(434,424)	(482,424)
Mantenimiento canchas de polo	(136,970)	(293,636)	(373,030)	(383,253)	(403,699)	(434,368)	(465,037)	(495,705)
Servicios prestados por terceros	(86,139)	(244,424)	(295,424)	(310,195)	(310,195)	(310,195)	(310,195)	(310,195)
Eventos de promoción y <i>marketing</i>	(22,156)	(125,000)	(225,345)	(25,345)	(25,345)	(25,345)	(25,345)	(25,345)
Cargas diversas ( incluye gastos totales escolita)	(9,164)	(19,091)	(27,273)	(70,593)	(87,873)	(105,153)	(105,153)	(105,153)
	-	-	-					
<b>Utilidad y/o pérdida de operación</b>	<b>(152,914)</b>	<b>(511,674)</b>	<b>(602,317)</b>	<b>(447,471)</b>	<b>(434,677)</b>	<b>(404,745)</b>	<b>(401,334)</b>	<b>(397,923)</b>
	-	-	-					
Provisiones por castigo de cobranza	(3,200)	(10,572)	(7,568)	(8,015)	(10,077)	(10,027)	(10,271)	(11,010)
Depreciación del Ejercicio	(67,800)	(68,000)	(77,000)	(107,265)	(118,515)	(141,015)	(174,765)	(219,765)
Ingresos financieros netos	33,905	401,600	392,765	446,160	437,128	434,964	431,531	429,749
	-	-	-					
<b>Utilidad/pérdida del Ejercicio</b>	<b>(190,009)</b>	<b>(188,646)</b>	<b>(294,120)</b>	<b>(9,326)</b>	<b>(7,626)</b>	<b>20,193</b>	<b>19,926</b>	<b>20,816</b>
Depreciación	n.d	77,565	93,515	107,265	118,515	141,015	174,765	219,765
Incremento en NOF ( CxC - CxP)	-5200	-6125	-3189	(3,593)	(4,153)	(4,869)	(5,335)	(5,801)
Construcción de caballerizas				(75,000)	(150,000)	(225,000)	(225,000)	(225,000)
Construcción infraestructura Pachacámac				(200,000)				
Implementación escolita				-30,000				
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>nd</b>	<b>(117,206)</b>	<b>(203,794)</b>	<b>(180,654)</b>	<b>(43,264)</b>	<b>(68,661)</b>	<b>(35,644)</b>	<b>9,780</b>
Caja inicial			8,923,206	8,742,552	8,699,288	8,630,627	8,594,984	8,604,763
Caja final		9,127,000	8,923,206	8,742,552	8,699,288	8,630,627	8,594,984	8,604,763