



Universidad de Palermo

Máster en Dirección de Empresas

**Trabajo Final de Maestría para optar al grado
de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA
DEDICADA AL CRONOMETRAJE CON CHIPS ELECTRÓNICOS EN
COMPETENCIAS DE RUNNING EN CHIVILCOY, BUENOS AIRES,
ARGENTINA.***

Cursante: Contador Público Osvaldo Ariel Pietrelli.

e-mail: pietrelliosvaldo@gmail.com -WhatsApp: +54 9 (260) 43-12738

Perfil de LinkedIn: www.linkedin.com/in/osvaldo-ariel-pietrelli-9a7403146

Legajo: 0126744

Tutor: Gerardo Tapia.

2023 - Buenos Aires, Argentina

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCION

Justificación

Objetivo general

Objetivos específicos

Hipótesis

Metodología de investigación

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Plan de negocios

1.1.1 Definición

1.1.2 Resumen ejecutivo

1.1.3 Descripción del negocio

1.1.4 Análisis externo

1.1.4.1 El entorno

1.1.4.2 El sector

1.1.4.3 Competencia

1.1.4.4 La demanda

1.1.5 Análisis interno

1.1.5.1 Benchmarking

1.1.6 Planteamiento estratégico

1.1.6.1 Objetivos

1.1.6.2 Estrategias

1.1.7 Plan operativo de marketing y ventas

1.1.7.1 Precios

1.1.7.2 Comunicación

1.1.8 Plan de operaciones

1.1.9 Temas societarios

1.1.10 Recursos humanos

1.1.11 Estudio económico financiero

1.1.12 Conclusión. Viabilidad del proyecto.

CAPÍTULO 2: EL SECTOR

- 2.1 Introducción
- 2.2 El mercado
- 2.3 Competidores en la zona
- 2.4 Volumen del mercado, en dinero
- 2.5 Volumen del mercado, en unidades

CAPÍTULO 3: MARCO INVESTIGATIVO, RELEVAMIENTO Y TRABAJO DE CAMPO

- 3.1 Justificación de la investigación de mercado
- 3.2 Problema de investigación de mercado
- 3.3 Objetivo general de la investigación de mercado
- 3.4 Diseño de la investigación
- 3.5 Cálculo de la muestra
- 3.6 Desarrollo de la metodología

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

- 4.1 Encuestas
 - 4.1.1 Resultados de encuesta realizada a organizadores de competencias
 - 4.1.2 Resultados de encuesta realizada a atletas.
- 4.2 Entrevistas
 - 4.2.1 Entrevista 1 (Juan Borgogna)
 - 4.2.2 Entrevista 2 (Marcelo Barranco)
- 4.3 Grupos focales
 - 4.3.1 Organizadores de competencias
 - 4.3.2 Comisión Directiva del club “Círculo de atletas de Chivilcoy”
 - 4.3.3 Corredores

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIOS

- 5.1 Descripción del negocio
- 5.2 Business model CANVAS
- 5.3 Análisis externo e interno

5.3.1 F.O.D.A.

5.3.2 M.E.C.A.

5.4 Planeamiento estratégico

5.4.1 Misión, visión, valores

5.4.2 Objetivos estratégicos de la empresa

5.4.3 Estrategias

5.5 Plan operativo de Marketing y ventas

5.6 Plan de operaciones

5.7 Temas societarios

5.8 Recursos humanos

5.9 Estudio económico financiero

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

6.2 Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

DEDICATORIA

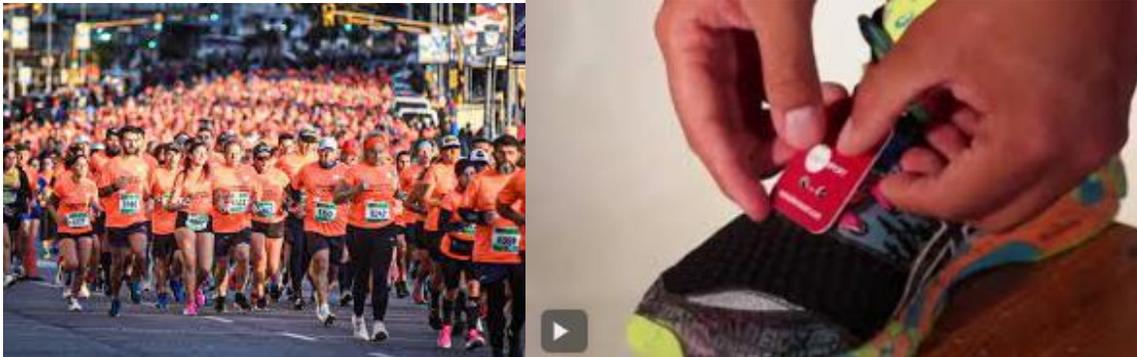
A mi esposa Gisela y a mis hijas Constanza y Bárbara, que son el centro de mi universo, mis compañeras incondicionales y el motor de todos mis días. Ustedes me impulsan a superarme.

A mis padres Teresa y Osvaldo, que hicieron grandes esfuerzos para darme la oportunidad de ir tras mis sueños, y me han transmitido los valores éticos y morales que hoy atraviesan la totalidad de mi persona. Los admiro profundamente.

A todos ellos, las personas que más amo... simplemente GRACIAS.

INTRODUCCIÓN

Atento al alto desarrollo que el running ha tenido en los últimos años y a la popularidad que ha adquirido, he identificado la oportunidad de crear una empresa dedicada a prestar el servicio de cronometraje con chips electrónicos en competencias de este deporte en Chivilcoy y los partidos vecinos.



A su vez, con este negocio se presenta la posibilidad de solucionar un problema financiero al club “Círculo de Atletas de Chivilcoy”, que es una entidad sin fines de lucro con 31 años de trayectoria, dedicada a la formación de deportistas en diversas disciplinas del atletismo. Tiene 53 socios activos, de los cuales el 83% (44) son jóvenes entre 8 y 23 años, muchos de los cuales no pueden afrontar los gastos que les demanda su deporte.

Actualmente los ingresos de la institución provienen de ayudas gubernamentales y recaudaciones por la organización de diversos eventos como torneos, rifas o ventas de comida.

Dicho flujo se ha mantenido, pero dada la situación económica de nuestro país, el poder adquisitivo de ese dinero ha quedado muy por debajo de las necesidades de la entidad y sus integrantes, apareciendo así la necesidad de implementar actividades que generen nuevas fuentes de ingresos.



En este escenario, este trabajo propone la implementación del plan de negocios descripto, incorporándolo al club como una unidad propia apuntada a solucionar el problema expuesto.

Se analizarán las opciones de inversión para adquirir los equipos necesarios para el desarrollo de la actividad y se presentará el modelo de negocios a implementar.

Por su parte el club aportará al negocio desde tres frentes diferenciales:

- La marca: se ofrecerá el servicio bajo el nombre de la institución, aprovechando su trayectoria en este deporte, los contactos que poseen con los organizadores de carreras y la confianza que se ha ganado el club en toda la región.
- Mano de obra a bajo costo: Con sentido de comunidad, se desarrollará el plan de negocios para que la ejecución del servicio sea llevada a cabo por los integrantes del club (atletas y familias), a quienes se les abonará una suma módica por su trabajo en la prestación del servicio, ya que serán ellos quienes se beneficien por las ganancias obtenidas.
- Flexibilidad en la estructura de precios: debido a que los fondos de la inversión provendrán de aportes del estado y que para el club cualquier ganancia hoy es de ayuda para sus actividades, tendremos la posibilidad de ser muy competitivos en los precios de nuestro servicio.

Pregunta de investigación:

¿De qué manera implementar el plan de negocios presentado dentro de la estructura del club, aprovechando la colaboración de sus integrantes y el vínculo de la institución con el ambiente del deporte?

➤ **Objetivos**

• **Objetivo general:**

Desarrollar un plan de negocios para una empresa dedicada al cronometraje con chips electrónicos en competencias de running en Chivilcoy, Buenos Aires, Argentina.

- **Objetivos específicos:**

- Armar un modelo de negocios sostenible a lo largo del tiempo y con proyección de crecimiento.
- Diseñar una estructura que se beneficie de los recursos y contactos del Círculo de Atletas de Chivilcoy.
- Investigar cual es el equipamiento necesario para el desarrollo de la actividad y definir la mejor opción de inversión para su adquisición.
- Analizar mercado, público objetivo, costos y retorno de la inversión, para determinar el adecuado valor del servicio a prestar, tendiente a una buena inserción y, que a su vez genere la rentabilidad necesaria para satisfacer las necesidades del club.

- **Hipótesis:**

La puesta en marcha de una empresa dedicada al cronometraje con chips electrónicos en competencias de running en Chivilcoy, Buenos Aires, Argentina, es económicamente viable.

- **Diseño metodológico y marco teórico**

El trabajo en su alcance será exploratorio y descriptivo, tendrá un enfoque cuantitativo y estará basado en fuentes primarias.

La técnica de recolección de datos implicará la investigación de las diferentes opciones que existen en el mercado para la inversión inicial en equipamiento. Además, se realizarán entrevistas a organizadores de carreras y deportistas para determinar qué tipo de servicio necesitan y detectar que necesidades puntuales no se están cubriendo, de forma que se pueda ofrecer un diferencial. También se llevarán adelante grupos focales con la Comisión Directiva del club para conocer en profundidad la entidad y definir detalles respecto de los recursos humanos y edificios con los que se cuentan. De esta manera se diseñará la estructura necesaria para desarrollar la actividad.

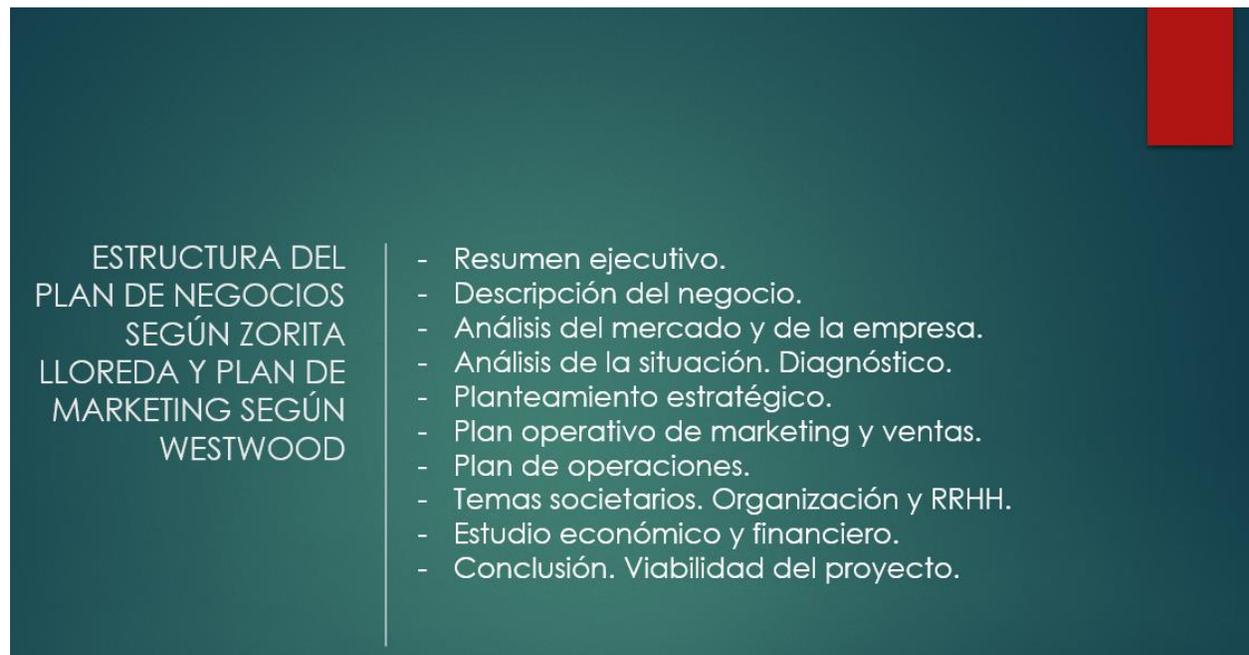
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

➤ 1.1 PLAN DE NEGOCIOS

• 1.1.1 Definición

Según Zorita Lloreda (2015), un plan de negocios “constituye una guía para el proceso de creación de una empresa. Es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad y desarrolla las estrategias y procedimientos para convertir dicha oportunidad en un proyecto empresarial concreto. Refleja el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha, y abarca desde la definición de la idea, hasta la forma concreta de llevarla a la práctica, y seguir su desarrollo” (p.11).

El marco teórico se basa en la estructura del plan de negocios según Zorita Lloreda y plan de marketing según John Westwood.



The infographic is a dark teal rectangle with a red square in the top right corner. It contains the following text:

ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS SEGÚN ZORITA LLOREDA Y PLAN DE MARKETING SEGÚN WESTWOOD

- Resumen ejecutivo.
- Descripción del negocio.
- Análisis del mercado y de la empresa.
- Análisis de la situación. Diagnóstico.
- Planteamiento estratégico.
- Plan operativo de marketing y ventas.
- Plan de operaciones.
- Temas societarios. Organización y RRHH.
- Estudio económico y financiero.
- Conclusión. Viabilidad del proyecto.

• 1.1.2 Resumen ejecutivo

El objetivo de un resumen ejecutivo es captar el interés de los potenciales inversores o receptores de la presentación. Por ello, debe contener un breve compendio de dos o tres páginas, de los aspectos más importantes del plan de negocios.

Sirve para dar una primera información sobre el contenido, intentando conseguir la máxima atención desde las primeras líneas.

Debe ser realista y atrayente. Que el lector tenga una visión general y sucinta del proyecto, pueda comprender en que consiste el negocio, y que se genere interés por el mismo, por lo tanto en pocas palabras se debe describir el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales de viabilidad.

La claridad y facilidad para la comprensión resultan especialmente importantes. El resumen es, por así decirlo, el boceto de nuestro proyecto; el plan de negocio es el dibujo definitivo. Sin embargo, debe aportarle al lector todos los elementos relevantes de este último (p. 22, 23).

- **1.1.3 Descripción del negocio**

En este apartado del plan de negocio, se debe proporcionar una descripción del mismo, con énfasis en lo que distingue a su negocio de otros. Es una primera aproximación, posteriormente se ampliarán y en su caso se cuantificarán todas aquellas cuestiones que en este apartado mencionamos.

Debe incluir, por lo tanto:

- a) Descripción de la idea empresarial: Resumir en que consiste el negocio que se quiere poner en marcha.
- b) Los promotores: Tras explicar la idea que se va a desarrollar en el plan de empresa hay que incluir una breve presentación de los promotores, los que tuvieron la idea y la llevarán a la práctica.
- c) Elección del nombre de la empresa: Cuando una empresa decide abrir sus puertas debe elegir el nombre con el que será identificada a partir de ese momento. Indicaremos el nombre decidido para la empresa y por qué.

(p. 24, 25, 26).

Antes de avanzar con el siguiente paso del modelo de plan de negocios de Zorita Lloreda, se desarrollará un CANVAS, bajo la estructura de creada por Alexander Osterwalder y que se muestra a continuación:

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costes			Líneas de ingresos	

- **1.1.4 Análisis externo**

El estudio de mercado hay que llevarlo a cabo en primer lugar, y antes de avanzar en otras partes del plan de negocio.

El análisis de mercado debe determinar, entre otros factores:

- Cuál es el mercado real.
- Claves de su posible crecimiento.
- Posibles cambios en la demanda.
- Tendencia del mercado.
- Segmentación del mercado.

Un mercado está formado por personas con necesidades, los medios para satisfacerlas y el deseo de satisfacerlas. Un mercado existe cuando un conjunto de individuos u organizaciones tienen capacidad económica para comprar, además de necesidades y deseos.

La investigación comercial busca y analiza de forma sistemática y objetiva los datos relevantes, con el fin de proporcionar información que ayude a comprender el mercado y el entorno e identifique problemas y oportunidades, a fin de poder desarrollar y evaluar acciones alternativas.

Deben obtenerse datos objetivos del mercado en el que se propone entrar.

Los siguientes factores le guiarán en la investigación:

- El producto, servicio. ¿Qué está comprando actualmente el consumidor?
- El tamaño y valor medio de una venta típica.
- El área de operaciones propuesta.
- La competencia existente en el área propuesta.
- Los métodos de distribución.
- La intensidad del esfuerzo de venta requerido.
- El coste del esfuerzo de venta.
- El servicio posventa requerido.

(p. 30, 31, 32)

1.1.4.1 El entorno

Es preciso definir los límites del mismo, en función de las necesidades de la empresa. Es decir, estudiaremos aquellas variables que se considera que van a tener un impacto significativo en su actividad.

Para minimizar riesgos, es conveniente que el futuro empresario esté en conocimiento de la situación y perspectivas que presentan las grandes variables económicas del país y las líneas de política económica, ya que tendrán una repercusión directa en el potencial del mercado.

El estudio del entorno se centra en torno a cuatro variables, el denominado estudio PEST:



- Político-legal: integra los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar.
- Económico: Afecta a la naturaleza y dirección del sistema económico en el que se desenvuelve la empresa.
- Sociocultural: Integra las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que rodean la empresa así como las condiciones culturales, demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto.
- Tecnológico: Integrado por el nivel tecnológico y científico en el que la empresa se desenvuelve.

Su análisis nos va a permitir ver oportunidades y riesgos que nos faciliten la toma de decisiones. Eso sí, no convirtamos su estudio en una lista de datos sin ninguna aplicación, sigamos el siguiente esquema:



(p. 34, 35, 36, 37).

1.1.4.2 El sector

Debemos estudiar su tamaño y como ha ido evolucionando el sector, que segmentos tiene, si existen barreras de entrada y salida, si nos encontramos con un excesivo poder de proveedores o de clientes, con lo cual, perderemos capacidad a la hora de fijar nuestros precios.

Este análisis debe llevar al empresario a tomar decisiones, por eso no debe ser una descripción de variables, sino un profundo análisis, que le permita responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Hay barreras de entrada a una industria en particular?

- ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores de la empresa?
- ¿Cuál es el poder de negociación de mis clientes o compradores?
- ¿Quiénes son los competidores y cual es el nivel de rivalidad existente entre ellos?
- ¿Cuáles son las barreras de salida de la industria?

(P. 43, 44, 45).

1.1.4.3 Competencia

Debemos conocer al máximo nuestros competidores, ya que serán lo que podemos denominar “nuestro campo de batalla”, no solo porque cuando entremos en el mercado intentarán bloquearnos, con lo cual debemos estar preparados para dicha contingencia; también nuestro producto/servicio debe ser superior en algún concepto para que el consumidor final se decante por nuestra oferta.

Se trata de conocer quienes son, como son y que ventajas e inconvenientes va a tener mi empresa respecto a ellos (p. 48).

1.1.4.4 La demanda

Debemos identificar a aquellos clientes a los que podemos llegar con mayor facilidad, a los que más se van a beneficiar del producto o servicio y a los que están dispuestos a pagar por él.

Tenemos que elegir nuestro “mercado objetivo” y definir sus características (p. 51).

- **1.1.5 Análisis interno**

Si con el análisis externo pretendemos determinar las amenazas y oportunidades a las que nos enfrentamos, con el interno detectaremos nuestros puntos fuertes y débiles frente al mercado. El problema que siempre nos encontramos es como las evaluamos en una empresa que no existe más que en nuestra mente y sobre el papel.

Aunque nos encontramos con una empresa nueva, es muy importante tener claro nuestro análisis interno, es decir, la identidad de la empresa, su posible cadena de valor, el análisis de los recursos y capacidades diferenciales, para detectar sus fortalezas o debilidades.

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter en su libro “La ventaja competitiva” y es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de

ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales (p. 55, 56).

En el estudio de recursos y capacidades nos centraremos en destacar lo que tenemos de diferencial para bien o para mal frente al mercado, repasaremos pues con el siguiente esquema.



Los recursos son el conjunto de factores y activos que posee la empresa.

Las capacidades son las habilidades que poseen para realizar una determinada actividad.

Repasando los ítems antes señalados detectaremos fortalezas y debilidades, sin perder de vista que el principal análisis de capacidades se basa en los conocimientos de los emprendedores (p. 58).

1.1.5.1 Benchmarking

Es el proceso de compararnos con la competencia.

Esta herramienta consiste en hacer una comparación entre tu negocio y la competencia (tanto directa como indirecta), con la intención de descubrir y analizar cuáles son sus estrategias ganadoras y, de ser posible, aplicarlas en tu propia empresa (p. 58).

Del análisis del mercado y del entorno y del conocimiento profundo de nuestra propia empresa se deduce lo que se denomina el análisis DAFO o FODA.

La matriz o análisis DAFO constituye un excelente epílogo de todo el análisis, tanto interno como externo, al resumir, de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo.

DAFO

Análisis Interno	Análisis Externo
Debilidades <ul style="list-style-type: none">•••••••	Amenazas <ul style="list-style-type: none">•••••••
Fortalezas <ul style="list-style-type: none">••••••	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">••••••

(p. 59, 60).

Para que queden claras tanto a nivel interno, como a nivel externo de cara a un inversor, que las estrategias que plantearemos son las adecuadas, es conveniente realizar lo que se denomina la matriz CAME o MECA. Esta es una descripción de las estrategias a aplicar para aprovechar el análisis DAFO.

CAME

Análisis Interno	Análisis Externo
Corregir Debilidades • • • • • •	Afrontar Amenazas • • • • • •
Mejorar Fortalezas • • • • • •	Explotar Oportunidades • • • • • •

(p. 60, 61).

- **1.1.6 Planteamiento estratégico**

Una vez establecida la viabilidad de mercado, hay que trazar la estrategia a seguir. En este punto incluiremos:

- Los objetivos estratégicos de la empresa.
- Estrategias para alcanzarlos.

La declaración de la Misión-Visión va a ser la base para determinar los objetivos de la empresa.

Misión – Visión – Valores.

Misión: esta declaración deberá ser revisada tras realizar el planteamiento estratégico de la empresa.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existimos?, ¿Cuál es la razón de ser? Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

Visión: su propósito es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable. Es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Valores: es la respuesta a la pregunta, ¿en qué creemos y cómo somos?

La redacción tanto de la misión como de la visión, debe ser lo suficientemente corta para que todos los miembros de la futura empresa las recuerden, pero también precisas, para que podamos diferenciarnos de nuestros competidores (p. 64, 65, 66).

1.1.6.1 Objetivos

Son los resultados, cuantificados, ubicados en tiempo y lugar, realistas y consistentes entre sí, que se prevé alcanzar con la implementación de un plan de negocio.

Un objetivo es la meta a la que se quiere llegar, debe:

- Debe tener efecto económico. Este efecto puede ser a corto, medio o largo plazo.
- Ser cuantificable. No existen objetivos puramente cualitativos.
- Ser ambiciosos, y a la vez, factible.

Los objetivos estratégicos siempre giran entorno a tres pilares:

- Crecimiento en ventas, cuota de mercado, ocupación, etc.
- Rentabilidad.
- Consolidación en un mercado.

(p. 66, 67).

1.1.6.2 Estrategias

Se refieren a la forma como las organizaciones alcanzan sus objetivos. Las estrategias responden a la siguiente pregunta: ¿Cómo voy a actuar para alcanzar los objetivos propuestos y cómo voy a responder a la competencia?

La formulación de estrategias trata, a partir del análisis estratégico, de identificar y diseñar las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido.

En definitiva, se trata de definir las estrategias que se propone seguir la empresa:

- Estrategia genérica: liderazgo de costos, diferenciación, enfoque, etc.

Estrategias de marketing:

Estrategias de segmentación.

Estrategias de posicionamiento.

(p. 68).

- **1.1.7 Plan operativo de marketing y ventas**

El marketing y la comercialización, es la parte visible de la empresa en el mercado, y su filosofía debe estar, además, presente en la organización en aspectos tangibles de venta, comunicación, etc.

El cometido de la operativa de marketing se plantea en un horizonte temporal del corto plazo y supone una actividad eminentemente táctica.

El marketing operativo gestiona las decisiones y puesta en práctica de lo que se denomina “Marketing mix o Las cuatro P’s” por las iniciales en inglés de Product (producto), Price (precio), Place (distribución y ventas) y Promotion (comunicación). (p. 72).

Partiendo de los objetivos estratégicos formulados se establecen los objetivos comerciales específicos que sirven de guía al marketing operativo.

Los objetivos de marketing deben girar en torno a tres temas:

- Ventas.
- Márgenes.
- Posicionamiento.

(p. 73).

1.1.7.1 Precios

Es la única variable del marketing mix que genera ingreso, las demás generan costos.

El precio es importante porque:

- Influye directamente en la cantidad demandada.

- Genera rentabilidad para la empresa.
- Factor de diferenciación que influye en el posicionamiento.

Se deben fijar los precios de comercialización del producto o servicio y compararlos con los de la competencia. A continuación, hay que cuantificar el margen bruto y calcular si dicho margen puede soportar los diferentes tipos de costos y generar un beneficio para la empresa.

El precio que podemos pedir es el que el cliente esté dispuesto a pagar. Dependerá totalmente de como valore el cliente la utilidad del producto o servicio.

Ahora deberíamos pasar a fijar un nivel de precios, empleando para ello el método de fijación de precios según el beneficio para el cliente. Nuestros supuestos pueden verificarse y afinarse tratando el tema con clientes potenciales.

Habrá que cuantificar el margen bruto y calcular si semejante margen puede soportar los costos.

Los servicios pueden tener un precio variable en función del diseño que se haga en colaboración con el cliente.

Las estrategias de precios para servicios profesionales, dependerán de:

- Personalización del servicio.
- Especialización del servicio.
- Tiempo dedicado.
- Urgencia.
- Experiencia y prestigio.
- Duración de los efectos.
- Percepción de calidad.

Se detallará la previsión de ventas explicando claramente en base a que datos se ha realizado. El primer año es conveniente realizarla por meses.

(p. 76, 77).

1.1.7.2 Comunicación

Nuestros clientes potenciales deben conocer la existencia de nuestro producto antes de que éste pueda atraer su interés.

Cuando nos dirigimos a nuestros clientes, debemos concentrarnos en las personas que toman la decisión de compra.

(p. 80).

➤ **1.1.8 Plan de operaciones**

El plan de operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que afectan a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios.

Una vez realizado el plan operativo de marketing y la previsión de ventas, es necesario realizar un cálculo del número de unidades a producir (si es producto) o número de horas (si es servicio). Asimismo, para ese programa de producción, debe calcularse las necesidades de personal (mano de obra directa).

(p. 82).

En el caso de los servicios, el programa de producción se referirá al proceso conocido como “servucción”.

La servucción es el proceso de elaboración de un servicio, es decir, todos los elementos físicos y humanos que están detrás de la prestación de un buen servicio.

Las empresas de servicios programan horas de trabajo, y por tanto su problema principal es de capacidad

(p. 92).

➤ **1.1.9 Temas societarios**

Debemos dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la forma jurídica más conveniente para la futura empresa?
- ¿Qué trámites conlleva la constitución y puesta en marcha de este tipo de forma jurídica?
- ¿Qué costos por dichos trámites tendré?

(p. 98).

➤ **1.1.10 Recursos humanos**

Es importante que el empresario desarrolle el plan de recursos humanos. Las personas son el elemento clave del éxito empresarial, puede significar una ventaja para la empresa.

Debemos comenzar a pensar en la estructura que va a tener.

Cada empresa en función de su actividad, adopta una determinada estructura acorde con sus necesidades organizativas para satisfacer las necesidades de sus potenciales clientes.

Se debe diseñar un organigrama de la empresa por áreas de actividad. El organigrama ha de ser flexible y adaptarse a las necesidades de cada momento.

La confección del organigrama exigirá el estudio previo de los diferentes puestos o cargos de la empresa, precisando en cada uno de ellos los niveles de autoridad y las distintas relaciones laborales del trabajo concreto que realizan.

Por lo general, el equipo humano con que cuenta la empresa constituye uno de sus principales activos.

(p. 103, 104).

Serán puntos de análisis importante a la hora de abordar este tema, los siguientes:

- Elaboración de un primer organigrama de la empresa para tener una primera idea de como queremos organizar la misma.
- El estudio y la previsión del tipo de perfiles profesionales y humanos que necesitará la nueva empresa, y la asignación de responsabilidades.
- Vinculación entre la empresa y sus trabajadores. Costo del personal.
- Búsqueda y selección del personal.
- Relación laboral. Contratos de trabajo.

(p. 105).

El análisis de los recursos humanos de la empresa implica resolver, entre otras, las cuestiones siguientes:

- ¿Cuántas personas trabajarán en la empresa?
- ¿Qué funciones, tareas y responsabilidades tendrán asignadas?
- ¿Qué formación y experiencia necesitan?
- ¿Dispongo de dicho personal o tengo que reclutar a alguien? ¿Cómo lo haré?
- ¿Tendré algún otro costo relacionado con el reclutamiento o selección del personal necesario?
- ¿Cuáles son los costos salariales de las personas que trabajen en la empresa?

Estableceremos en este apartado la relación de las necesidades de personal que va a requerir la empresa, incluyendo una descripción de las personas si ya estuviesen determinadas, con la enumeración de sus responsabilidades y tareas.

(P. 106).

➤ **1.1.11 Estudio económico financiero**

Ahora es momento de integrar en el plan financiero todos los planes y estrategias previamente establecidos en el plan de negocios. Este plan deberá reflejar todas las decisiones que usted ha tomado a lo largo de su desarrollo.

Lo primero que hay que preguntarse sobre la financiación es cuanto va a costar poner en marcha la empresa y llevar a cabo una buena gestión de la misma. Para calcular la cantidad de dinero que necesitamos, podremos emplear un plan financiero basado en las hipótesis que hemos utilizado para prever la evolución del negocio. En segundo lugar, tendremos que plantearnos cual será la liquidez necesaria en cada momento para que la compañía pueda saldar deudas. Esta tarea resulta fundamental en la planificación financiera. En tercer lugar, será aconsejable que consideremos como y de donde podremos obtener los fondos que necesitamos.

(p. 107, 108).

El estudio económico financiero debe informar sobre las siguientes cuestiones:

- La inversión inicial necesaria del proyecto.
- Búsqueda y obtención de capital: diferentes fuentes de financiación posibles para llevar a cabo la iniciativa empresarial.
- Determinación de la estructura financiera de la empresa: deberá describir que parte del capital estará en poder del promotor y que parte corresponderá a terceros.
- Indicar la forma de cobro y pago prevista por los conceptos de facturación y gastos de los productos/servicios.
- Estudio económico financiero.
- Evaluación de la inversión (VAN-TIR).
- Conclusiones del plan de viabilidad.

(p. 110).

➤ **1.1.12 Conclusión. Viabilidad del proyecto**

Debemos mostrar de forma resumida la viabilidad de la empresa condicionada al cumplimiento de los cinco aspectos siguientes:

- *Viabilidad técnica:* ¿Es posible, desde el punto de vista técnico, desarrollar eficientemente nuestros productos/servicios?
- *Viabilidad comercial:* un proyecto es viable comercialmente si justifica la existencia de un mercado para el producto/servicio previsto, y las ventas estimadas son realistas con el planteamiento que se realiza de la empresa.
- *Viabilidad económica:* el proyecto es viable, desde el punto de vista económico, si es capaz de generar beneficio y proporcionar una rentabilidad aceptable.
- *Viabilidad financiera:* el proyecto es viable, desde el punto de vista financiero, si no plantea problemas de tesorería y tiene una estructura financiera equilibrada, en cuanto a endeudamiento, solvencia y liquidez.
- *Viabilidad estratégica:* si nuestro planteamiento es coherente con la filosofía empresarial y es consistente con nuestras ventajas competitivas y con los factores clave de éxito de la industria.

CAPÍTULO 2: EL SECTOR

➤ 2.1 INTRODUCCIÓN

En la última década, la práctica del running ha tenido un crecimiento exponencial dentro de las poblaciones de Sudamérica como consecuencia de nuevos hábitos de vida y cuidado de la salud que las personas están implementando con mayor habitualidad. Argentina no es la excepción a esta tendencia, y por tal motivo hay un incremento significativo de las personas que corren en nuestro país.

Como corredor activo desde hace 12 años, vengo observando este fenómeno a diario. En los primeros años era extraño cruzarse otros corredores en mis sesiones diarias. Actualmente hay un tránsito constante de personas que hacen este mismo deporte.

El running, como parte de las disciplinas atléticas, puede practicarse con diferentes finalidades. Hay personas que solo lo hacen para liberar stress, algunos como un medio para conocer gente, otros entrenan para superarse a sí mismos y otros para superar al resto. En todos los casos hay un punto en el que confluyen, todos necesitan tener un objetivo. Aquí es donde entran las competencias como un factor estrictamente motivador que da al corredor popular un motivo para cada día salir a entrenar, indistintamente lo que cada uno quiera lograr.

De esta forma, a medida que el número de corredores creció, también lo hicieron las competencias. Al principio la mayoría estaban atomizadas en las grandes urbes y se realizaban un par al mes. Hoy en día, hay competencias todos los fines de semana tanto en las grandes ciudades como en el interior de nuestro país.

En este marco, la organización de carreras se ha convertido en un negocio con buen potencial para explotar y con mucha proyección a futuro. Por tal motivo ya hay innumerables empresas dedicadas a organizar este tipo de eventos y así, cada año se forma un nutrido calendario de carreras sobre el que los corredores van decidiendo en cuales participar.

Si bien esta decisión depende de varios factores estrictamente deportivos como la fecha, distancia del circuito, lugar, tipo de terreno, etc, por la gran oferta existente también el servicio que presta el organizador juega un papel preponderante a la hora de que un corredor se defina por una carrera u otra.

Este servicio engloba toda la experiencia del corredor en su interacción con la empresa organizadora. Esta inicia en la difusión de la carrera y pasa por el proceso de inscripción, entrega

de kits, composición del kit, puntualidad, calidad del recorrido, puestos de hidratación, clasificación y entrega de premios.

En lo que hace a la toma de tiempos y clasificación, los organizadores prefieren contratar un servicio terciarizado de empresas dedicadas específicamente a esto. Estas últimas se encargan de organizar y cobrar las inscripciones online, toma de tiempos mediante chips que son entregados a los corredores con su kit, y armado de la clasificación final de la competencia. Estas empresas adicionalmente ayudan a promocionar las competencias en su sitio web y redes sociales.

➤ 2.2 EL MERCADO

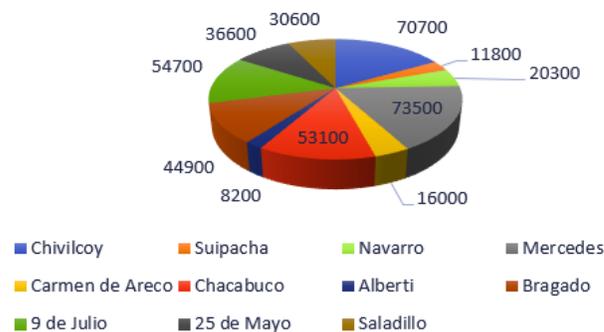
Actualmente en la zona de Chivilcoy y sus alrededores (9 de Julio, Bragado, 25 de Mayo, Saladillo, Alberti, Chacabuco, Carmen de Areco, Suipacha, Mercedes y Navarro) se realizan un promedio de cuatro competencias por mes, con una cantidad promedio de 200 competidores por evento.

En este escenario es donde encontré la posibilidad de crear una empresa dedicada al servicio de toma de tiempos en la zona descrita, ya que solo existe una empresa dedicada a esta actividad.

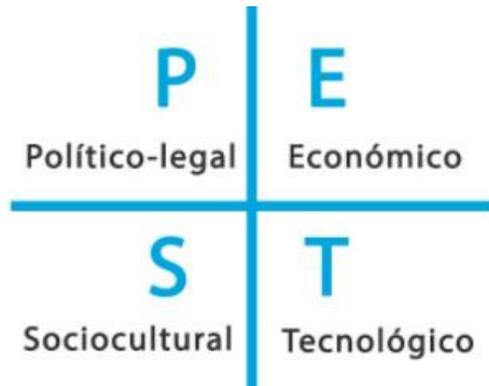
El mercado objetivo directo detallado por cantidad de habitantes en cada partido es el siguiente:

Partido	Habitantes
Chivilcoy	70700
Suipacha	11800
Navarro	20300
Mercedes	73500
Carmen de Areco	16000
Chacabuco	53100
Alberti	8200
Bragado	44900
9 de Julio	54700
25 de Mayo	36600
Saladillo	30600
TOTAL	420400

Habitantes en el radio de influencia



Para tener un panorama completo del escenario de mercado en el que se desenvolverá la empresa, he realizado un estudio PEST y que detallo a continuación:



- Político-legal: En este aspecto la empresa posee la ventaja de contar con la personería jurídica del club para operar, lo cual facilita la puesta en marcha. Solo se debe incorporar la actividad correspondiente en AFIP, siendo la Tesorera, Contadora Camila Ramírez, quien se encargará del trámite, así como de las tareas administrativas y manejo de fondos. No existen regulaciones específicas que requieran de trámites o permisos a gestionar.
- Económico: La zona definida para el desarrollo de la empresa posee características diversas en cuanto a su economía, pero básicamente son partidos de la Provincia de Buenos Aires que están atravesados por el agro y la industria. Desde allí construyen su actividad económica y el crecimiento de sus localidades.

Si bien la región no está exenta de la situación económica de nuestro País, por tratarse de una de las zonas más productivas de Argentina, existen importantes empresas que operan desde hace años y han adquirido una cierta adaptabilidad a los cambios, logrando afirmarse en el mercado y soportando los vaivenes de nuestra economía. Esto aporta algunas ventajas en aspectos de desarrollo comercial y estabilidad laboral de los integrantes de las comunidades, lo cual permite a las personas poder vivir de forma ordenada, lo que incluye la posibilidad de practicar deportes y tener rutinas de entrenamiento. Por este motivo es que se ha dado un auge significativo en el ámbito deportivo, permitiendo el desarrollo de empresas como la que presento en este proyecto.

Cabe destacar la ubicación de la región definida, la cual se ubica entre 100 y 172 kilómetros del Gran Buenos Aires, zona que concentra alrededor de 17.500.000 habitantes. Esto es una gran ventaja a la hora de organizar carreras en nuestra región porque muchas

personas se ven atraídas a salir de la gran ciudad y participar en las competencias de nuestras localidades por la posibilidad de conocer nuevos lugares y disfrutar de los paisajes y la tranquilidad del campo. Este es un punto a favor muy importante porque amplía significativamente el mercado de las carreras de running, generando la creación de gran cantidad de competencias.

Esta será nuestro mapa de interés donde nos moveremos para prestar el servicio de la empresa:



- Sociocultural: El running es un deporte inclusivo por naturaleza. Es una actividad que puede realizarse por un muy bajo costo, por lo que aglutina personas de todos los niveles socioculturales.

Específicamente, para competir solo se requiere abonar la inscripción y colocarse el dorsal en la parte del frente de la remera. No hay requisitos que pudieran excluir o dividir a las personas por cuestiones demográficas, de creencias, valores, étnicas o educativas.

Esto es otra gran ventaja que da amplitud al público objetivo de los organizadores de carreras, trasladándose este beneficio al negocio de la empresa que presento.

- Tecnológico: En cuanto a la tecnología que utilizaremos, la misma está compuesta por chips electrónicos de tamaño pequeño, sensores para estos chips y un software que levanta los datos que arrojan los sensores.

Los chips pueden insertarse en un trozo de plástico. Este plástico puede adherirse al mismo dorsal de los corredores o colocarse en los cordones de las zapatillas.

Los sensores son colocados en una alfombra que se ubica en la largada/llegada de la carrera. Estos sensores activan los chips al pasar por la largada, iniciando el cronometraje de cada uno, y luego corta ese tiempo al pasar el chip nuevamente por el sensor, en la llegada.

De esta forma el software calcula automáticamente el tiempo de cada corredor y arma la clasificación general y por categorías.

Por otro lado, contaremos con una website donde promocionaremos nuestro calendario de competencias, daremos acceso a las inscripciones online e informaremos lugar y fecha de la entrega de kits y de la carrera. En esta misma web compartiremos los resultados de los eventos.

Adicionalmente se trabajará en redes sociales de alto impacto para comunicar la misma información que en nuestra web.

➤ 2.3 COMPETIDORES DE LA ZONA

A pesar de la gran evolución que han tenido este tipo de competencias en los últimos años, en nuestra región la oferta actual para este servicio es muy acotada. Actualmente, en el radio de influencia en el que operaremos, solo hay una empresa dedicada a la misma actividad, “Finish time” (www.finishtime.com.ar), la misma también fue creada en Chivilcoy y es con quien competiremos directamente y compartiremos mercado en un principio.

Finish time es la entidad privada de un particular y, si bien presta un buen servicio, nuestra intención es tener una propuesta de valor superadora tanto en términos de servicio como de costos.



➤ **2.4 VOLUMEN DEL MERCADO, EN DINERO**

Dentro de nuestra zona de interés y considerando la cantidad promedio de eventos y corredores que participan, actualmente se está manejando un volumen mensual de USD1.600,00, el cual está compuesto por un servicio base para 200 corredores que tiene un precio de \$400,00 por competencia.

Este servicio se cobra íntegramente más allá que la organización de la carrera logre ocupar todos los cupos o no. En caso de superar esta cantidad de participantes, se cobra un plus por cada corredor agregado.

➤ **2.5 VOLUMEN DEL MERCADO, EN UNIDADES**

El volumen de mercado descrito está pensado para hacer cuatro servicios por mes, que es un promedio pesimista de la cantidad de prestaciones que realizaremos porque en los últimos meses se ha incrementado la cantidad de competencias (6 en julio, 5 en agosto, 6 en septiembre) debido al mismo crecimiento de esta práctica deportiva.

CAPÍTULO 3: MARCO INVESTIGATIVO, RELEVAMIENTO Y TRABAJO DE CAMPO

➤ 3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se realizará la presente investigación porque es imprescindible conocer la estructura del mercado en el que se desarrollará la empresa.

Para ello es necesario tener información veraz y pertinente de los factores que mueven este mercado y cada uno de los eslabones de la cadena de valor con la que convivirá la empresa. Es imperioso conocer de primera mano cual es la percepción de servicio actual que tienen nuestros potenciales clientes y los usuarios finales, para poder detectar posibilidades de mejora y crear una propuesta de valor que irrumpa con la fuerza necesaria para insertarse en la actividad. Por otro lado, también se necesita relevar datos de la situación y recursos del club que explotará el negocio, para diseñar una estructura eficiente tanto en términos de prestación de servicio como de costos.

➤ 3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para conocer el mercado del servicio propuesto, se recurrirá a la recolección de información de tanto de potenciales clientes como de usuarios finales (corredores).

Considerando la región geográfica definida para la empresa y la poca competencia existente, la formulación del problema de investigación es: ¿Desde el punto de vista del mercado, es viable competir contra la única empresa que existe actualmente? ¿Cuáles son las características del servicio que presta la competencia, como se puede mejorar y de que forma la estructura existente del club puede ayudar en el desarrollo de la actividad y la propuesta de valor?

➤ 3.3 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se pretende que los resultados obtenidos de la presente investigación permitan diseñar un plan económico y financiero en el que se estimen ventas proyectadas, estructura de costos y presupuesto de marketing.

➤ 3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizará una metodología apuntada recolectar información de los organizadores de eventos, que serán nuestros clientes, pero también de corredores, que son los usuarios finales del servicio y quienes pueden dar información relevante para mejorar la propuesta de valor.

También se trabajará con el club encargado de llevar adelante nuestro servicio para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y necesidades.

Por lo tanto, se contará con fuentes de información interna (Club Círculo de Atletas de Chivilcoy), externas primarias (potenciales clientes) y externas secundarias (corredores o usuarios finales del servicio).

La investigación será de tipo mixta:

1- Tendrá una parte cuantitativa que detallo a continuación:

Encuestas:

- A organizadores de competencias: será dirigida a 12 organizadores de un total de 15, cubriendo así casi el total de la región definida para la empresa.
- A corredores: será dirigida a un grupo heterogéneo de alrededor de 30 competidores y competidoras de diversas edades y con diferentes objetivos (atletas elite, corredores promedio, corredores populares y corredores de categorías especiales).

2- Contará con la siguiente parte cualitativa:

Entrevistas a organizadores de competencias:

- Juan Borgogna, Presidente del Club Círculo de Atletas de Chivilcoy y organizador de la media Maratón ciudad de Chivilcoy.
- Marcelo Barranco, Presidente de la Agrupación atlética Chacabuco, organizadores de diversas competencias en el citado partido.

Focus group:

- Con organizadores de competencias: Aprovechando la realización de una competencia en la localidad de Castilla, en el partido de Chacabuco, donde se nuclearán potenciales clientes de diversos lugares, se realizará un grupo focal con dos organizadores de

Chivilcoy, uno de Suipacha, uno de Mercedes y uno de Chacabuco. Aquí se generará una interacción entre ellos para detectar puntos de dolor del servicio actual desde la óptica del organizador.

- Participaré de una reunión de CD del Círculo de Atletas de Chivilcoy donde incluirán la dinámica de grupo focal como un tema más a tratar, ya que ellos serán quienes lleven adelante la actividad de la empresa. Con esta dinámica se logrará contar con precisiones respecto de los recursos del club que se podrán abocar a la prestación del servicio.
- Con corredores: Se organizará un encuentro con atletas de todos los niveles y categorías de Chivilcoy para poder tratar temas de su interés que me ayuden a detectar falencias del servicio en los usuarios finales.

De esta forma y con esta metodología se recopilará información con el fin de dar respuesta a las preguntas planteadas, permitiendo el desarrollo de un plan de negocios desde lo económico y financiero. También se logrará detectar puntos de mejoras que la competencia no está cubriendo y que serán importantes para el armado de la propuesta de valor de la empresa presentada.

➤ 3.5 CÁLCULO DEL A MUESTRA

Para la investigación cuantitativa se trabajará sobre dos muestras:

- En la encuesta de potenciales clientes, que es la más importante, se trabajará sobre una población finita, y se cubrirá un 80% de dicho grupo (se encuestarán 12 de 15 organizadores de competencias).

La fórmula para el cálculo de la muestra mínima necesaria es el siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

n: Tamaño de muestra buscado.

N: Tamaño de la población (15 potenciales clientes).

Z: Nivel de confianza (95%).

p: Probabilidad de éxito (50%).

q: Probabilidad de fracaso (50%).

d: Error máximo admisible (5%).

Considerando estos valores, el tamaño de la muestra a analizar es de 8.8 potenciales clientes. Tomando en cuenta que se encuestarán 12 organizadores, se tomará el resultado como altamente confiable.

- Para la encuesta de corredores, y considerando que la población es infinita porque abarca alrededor de 50.000 atletas del norte de la Provincia de Buenos Aires (incluyendo Capital Federal, Gran Buenos Aires y AMBA), no se calculará muestra ya que solo se busca tener una pequeña guía de cuál es la visión de los usuarios finales respecto del servicio que están recibiendo actualmente. Aquí más que el tamaño de la muestra, lo importante es la heterogeneidad del grupo encuestado.

➤ **3.6 DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA**

- Encuestas: El día 05/11/2023 se lanzarán ambas, esperando poder recopilar los datos el 10/11/2023.
- Entrevistas: El día 11/11/2023 se llevarán a cabo las dos entrevistas individuales.
- Grupos focales: El día 08/11/2023 se realizará el primero con la Comisión Directiva del club, el 11/11/2023 llevaré adelante el segundo con el grupo de organizadores de competencias. Por último, el 18/11/2023 se concretará el último focus group con un número reducido de corredores.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

Se llevó adelante la investigación detallada en el capítulo 3 y de la misma se han obtenido los siguientes datos:

➤ 4.1 ENCUESTAS

- **4.1.1 Resultados de encuesta realizada a organizadores de competencias.**

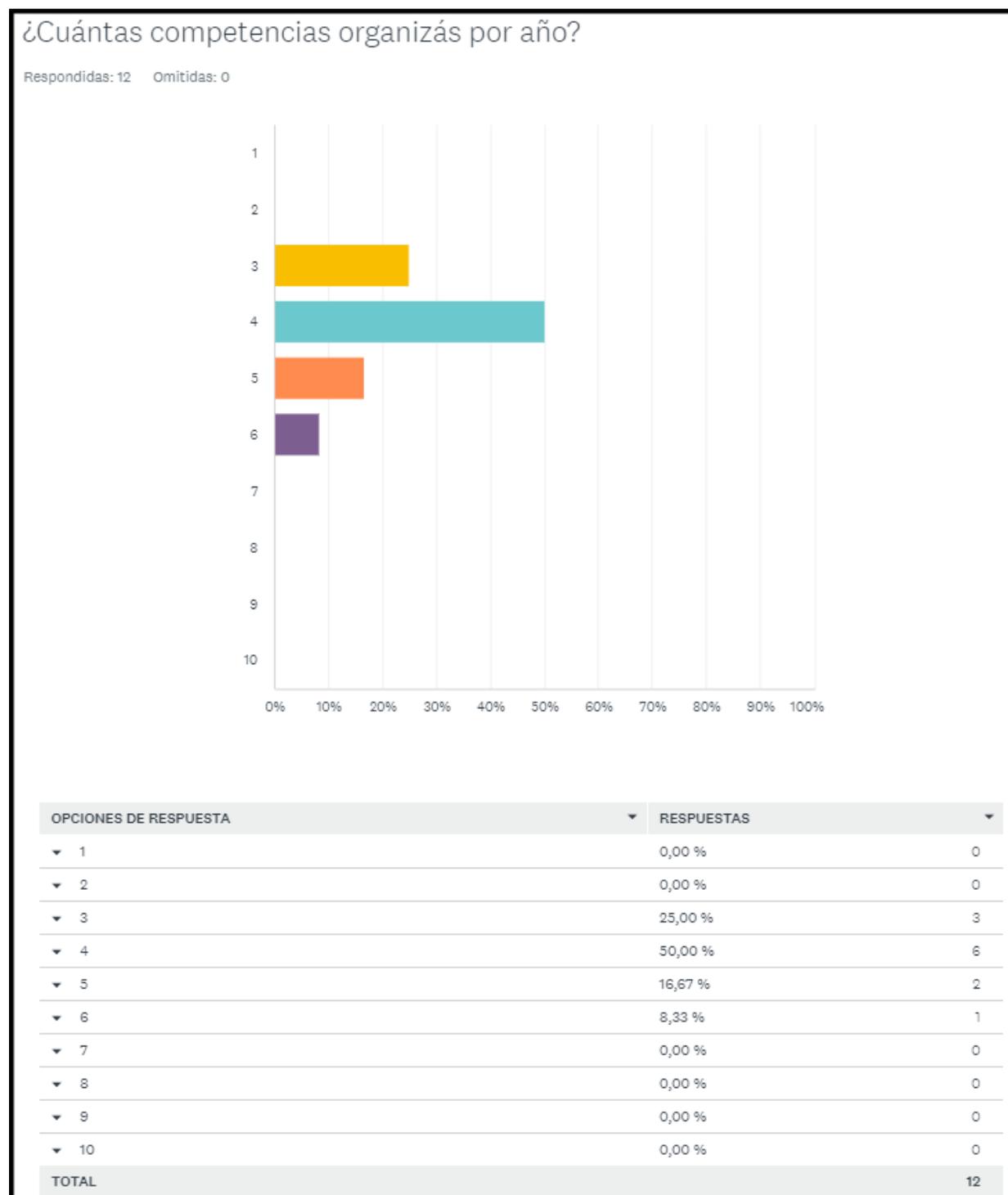
Se llevó adelante una encuesta de 19 preguntas y se logró el objetivo de encuestar a 12 de los 15 organizadores de la zona.



Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Página 1: **RESPECTO DE LAS COMPETENCIAS.**

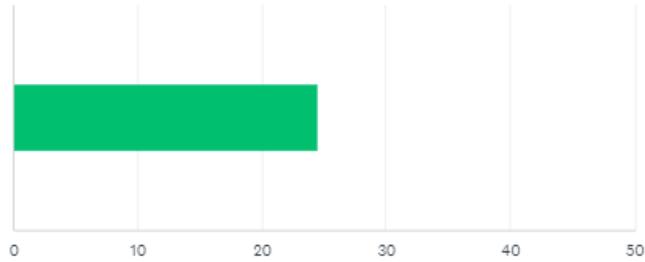
➤ Pregunta 1



➤ **Pregunta 2**

¿Cuántos participantes se inscriben por competencia aproximadamente?
(100%= 1.000 corredores)

Respondidas: 12 Omitidas: 0



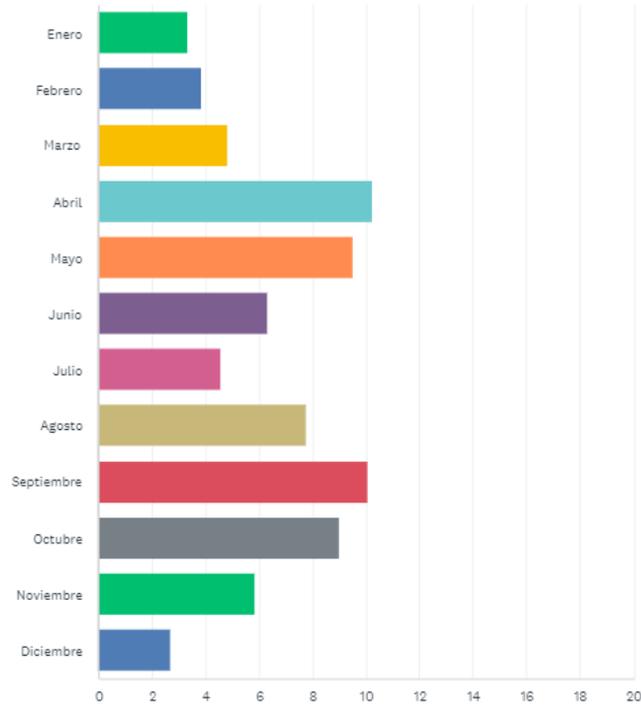
OPCIONES DE RESPUESTA	CANTIDAD PROMEDIO	CANTIDAD TOTAL	RESPUESTAS
Respuestas	25	294	12

Total de encuestados: 12

➤ **Pregunta 3**

Armá tu ranking. ¿Cuáles creés que son los mejores meses del año para organizar una competencia?

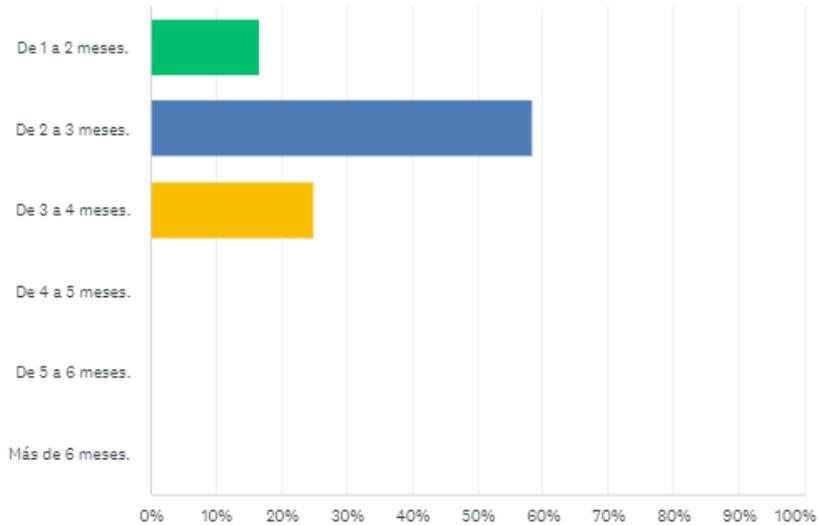
Respondidas: 12 Omitidas: 0



➤ **Pregunta 4**

¿Cuánto tiempo te lleva organizar una competencia?

Respondidas: 12 Omitidas: 0

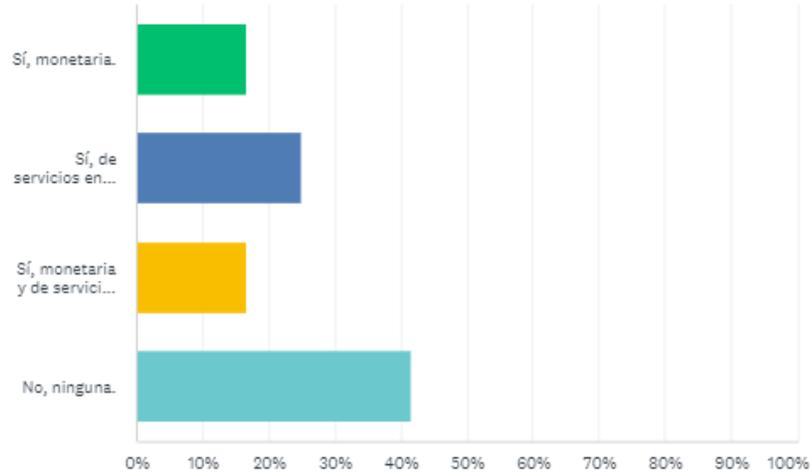


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ De 1 a 2 meses.	16,67 % 2
▼ De 2 a 3 meses.	58,33 % 7
▼ De 3 a 4 meses.	25,00 % 3
▼ De 4 a 5 meses.	0,00 % 0
▼ De 5 a 6 meses.	0,00 % 0
▼ Más de 6 meses.	0,00 % 0
TOTAL	12

➤ **Pregunta 5**

¿Recibís alguna ayuda del Estado?

Respondidas: 12 Omitidas: 0

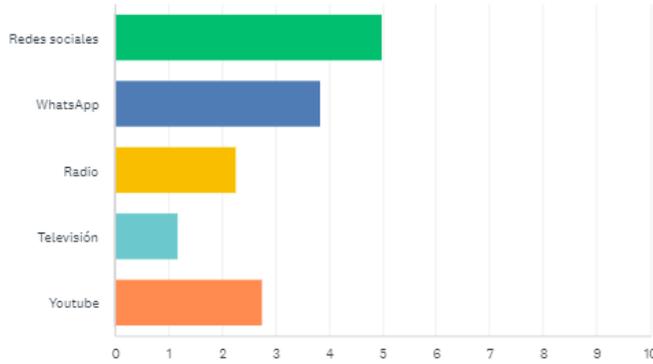


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí, monetaria.	16,67 % 2
▼ Sí, de servicios en las competencias.	25,00 % 3
▼ Sí, monetaria y de servicios en las competencias.	16,67 % 2
▼ No, ninguna.	41,67 % 5
TOTAL	12

➤ **Pregunta 6**

Armá tu ranking ¿Cuál es, a tu criterio, el medio de comunicación más efectivo para difundir una competencia?

Respondidas: 12 Omitidas: 0



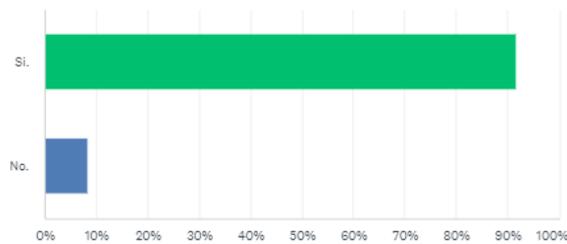
	1	2	3	4	5	NO APLICA	TOTAL	PUNTUACIÓN
Redes sociales	100,00 % 12	0,00 % 0	0,00 % 0	0,00 % 0	0,00 % 0	0,00 % 0	12	5,00
WhatsApp	0,00 % 0	83,33 % 10	16,67 % 2	0,00 % 0	0,00 % 0	0,00 % 0	12	3,83
Radio	0,00 % 0	0,00 % 0	41,67 % 5	41,67 % 5	16,67 % 2	0,00 % 0	12	2,25
Televisión	0,00 % 0	0,00 % 0	0,00 % 0	16,67 % 2	83,33 % 10	0,00 % 0	12	1,17
Youtube	0,00 % 0	16,67 % 2	41,67 % 5	41,67 % 5	0,00 % 0	0,00 % 0	12	2,75

Página 2: **RESPECTO DEL SERVICIO DE TOMA DE TIEMPOS.**

➤ **Pregunta 7**

¿Siempre contratás servicio para la toma de tiempos de las competencias?

Respondidas: 12 Omitidas: 0

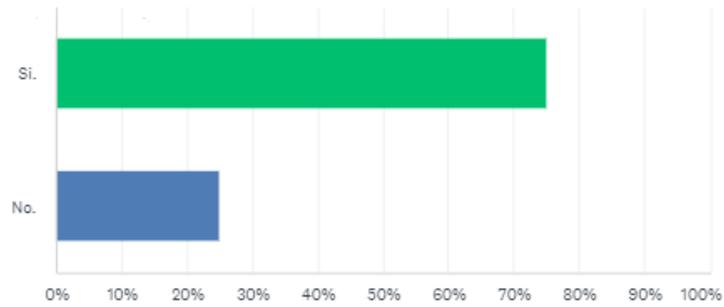


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si.	91,67 % 11
No.	8,33 % 1
TOTAL	12

➤ **Pregunta 8**

¿Siempre contratás la misma empresa de toma de tiempos?

Respondidas: 12 Omitidas: 0

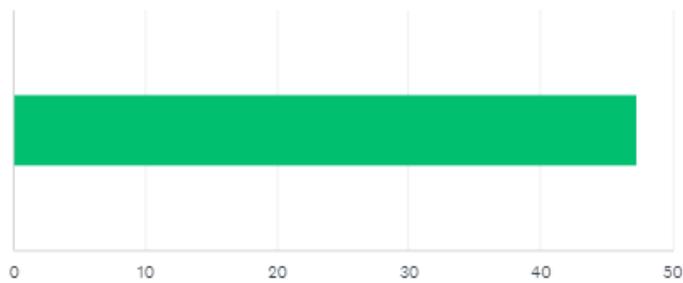


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si.	75,00 % 9
No.	25,00 % 3
TOTAL	12

➤ **Pregunta 9**

¿Qué tan conforme estás con el nivel de servicio recibido?

Respondidas: 12 Omitidas: 0

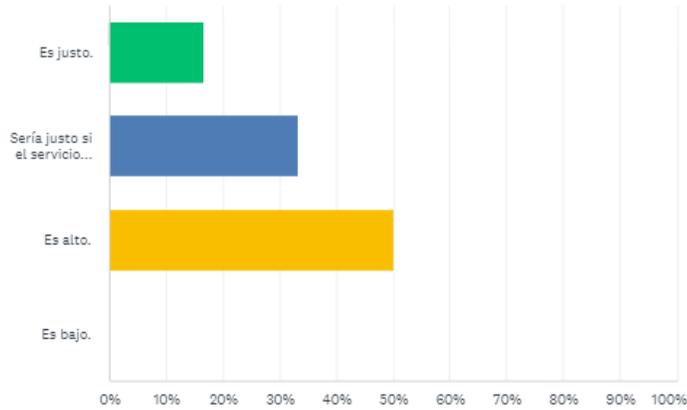


OPCIONES DE RESPUESTA	CANTIDAD PROMEDIO	CANTIDAD TOTAL	RESPUESTAS
Respuestas	47	568	12
Total de encuestados: 12			

➤ **Pregunta 10**

¿Qué tan conforme estás con el costo del servicio de toma de tiempos?

Respondidas: 12 Omitidas: 0

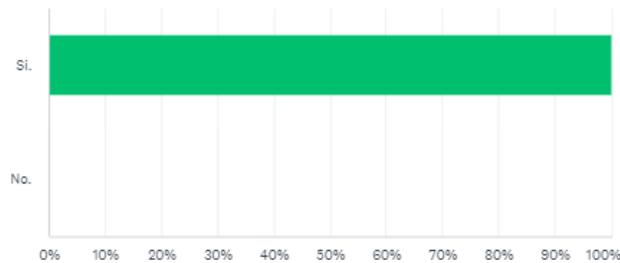


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Es justo.	16,67 % 2
Sería justo si el servicio fuera mejor.	33,33 % 4
Es alto.	50,00 % 6
Es bajo.	0,00 % 0
TOTAL	12

➤ **Pregunta 11**

¿Considerarías cotizar y contratar el servicio de toma de tiempos con otras empresas?

Respondidas: 12 Omitidas: 0

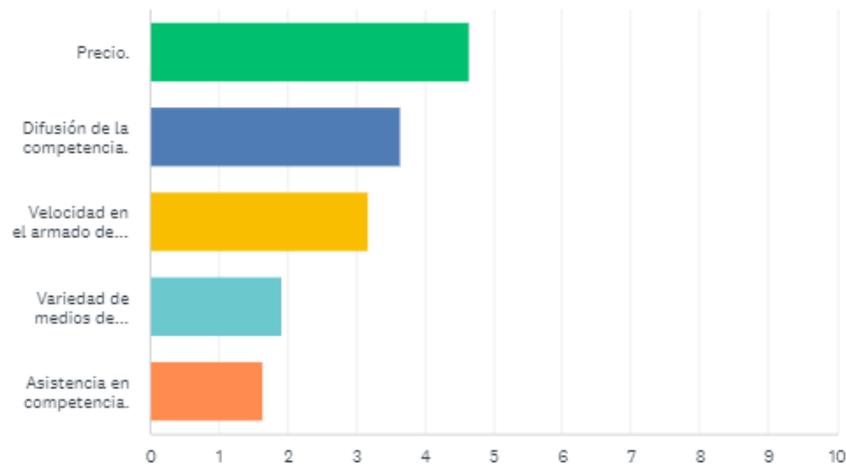


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si.	100,00 % 12
No.	0,00 % 0
TOTAL	12

➤ Pregunta 12

¿Qué es lo que más valorás del servicio de toma de tiempos? Armá tu ranking.

Respondidas: 11 Omitidas: 1



	1	2	3	4	5	NO ME INTERESA	TOTAL	PUNTUACIÓN
▼ Precio.	72,73 % 8	18,18 % 2	9,09 % 1	0,00 % 0	0,00 % 0	0,00 % 0	11	4,64
▼ Difusión de la competencia.	18,18 % 2	45,45 % 5	27,27 % 3	0,00 % 0	9,09 % 1	0,00 % 0	11	3,64
▼ Velocidad en el armado de la clasificación.	9,09 % 1	27,27 % 3	36,36 % 4	27,27 % 3	0,00 % 0	0,00 % 0	11	3,18
▼ Variedad de medios de cobro.	0,00 % 0	0,00 % 0	18,18 % 2	54,55 % 6	27,27 % 3	0,00 % 0	11	1,91
▼ Asistencia en competencia.	0,00 % 0	9,09 % 1	9,09 % 1	18,18 % 2	63,64 % 7	0,00 % 0	11	1,64

Página 3: PONELE PUNTAJE A CADA PARTE DEL SERVICIO DE TOMA DE TIEMPOS RECIBIDO ACTUALMENTE.

➤ **Pregunta 13**



➤ **Pregunta 14**



➤ **Pregunta 15**

Servicio de entrega de kits a corredores.

Respondidas: 12 Omitidas: 0

3,2★
valoración
promedio



	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
★	0,00 % 0	16,67 % 2	50,00 % 6	33,33 % 4	0,00 % 0	12	3,17

➤ **Pregunta 16**

Medios de cobros para las inscripciones.

Respondidas: 12 Omitidas: 0

2,4★
valoración
promedio



	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
★	0,00 % 0	75,00 % 9	8,33 % 1	16,67 % 2	0,00 % 0	12	2,42

➤ **Pregunta 17**

Armado de la clasificación de la competencia.

Respondidas: 12 Omitidas: 0

4,3★
valoración
promedio



	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
★	0,00 % 0	0,00 % 0	16,67 % 2	41,67 % 5	41,67 % 5	12	4,25

➤ **Pregunta 18**

Asesoramiento al equipo organizador.

Respondidas: 12 Omitidas: 0

3,3★
valoración
promedio



	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
★	0,00 % 0	0,00 % 0	66,67 % 8	33,33 % 4	0,00 % 0	12	3,33

➤ **Pregunta 19**



➤ **4.1.2 Resultados de encuesta realizada a atletas.**

Se llevó adelante una encuesta de 12 preguntas y se logró el objetivo de encuestar a 33 corredores, tanto de la zona como de lugares de los que suelen venir a nuestra región a competir.

Cabe remarcar que esta encuesta se realizó a los fines de tener una pequeña muestra de como es la visión de los usuarios finales del servicio.

Vos, el running y los servicios de las competencias.
Modificada 13/11/2023

Status
Open
33 respuestas

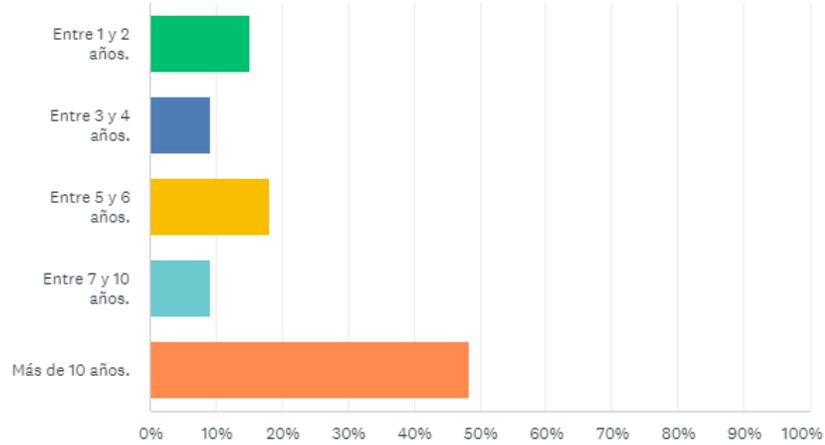
[Analiza los resultados](#)

Página 1: **VOS Y EL RUNNING**

➤ **Pregunta 1**

¿Hace cuanto hacés este deporte?

Answered: 33 Skipped: 0

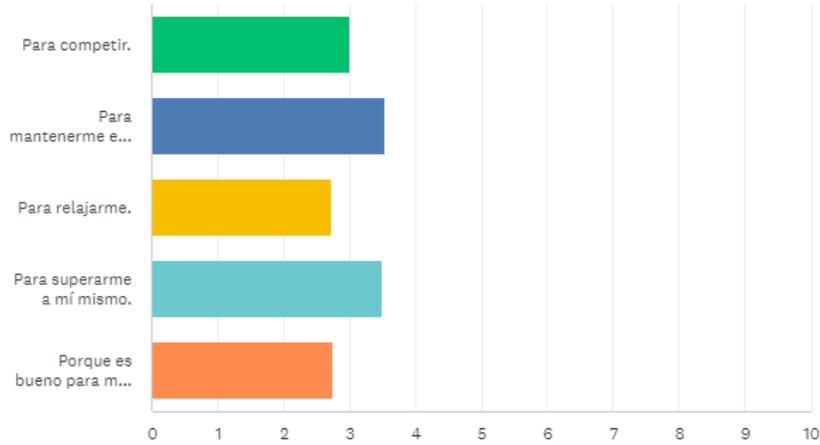


ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Entre 1 y 2 años.	15.15% 5
▼ Entre 3 y 4 años.	9.09% 3
▼ Entre 5 y 6 años.	18.18% 6
▼ Entre 7 y 10 años.	9.09% 3
▼ Más de 10 años.	48.48% 16
TOTAL	33

➤ Pregunta 2

Armá tu ranking. ¿Por qué corrés? ¿Cuál es tu objetivo?

Answered: 32 Skipped: 1

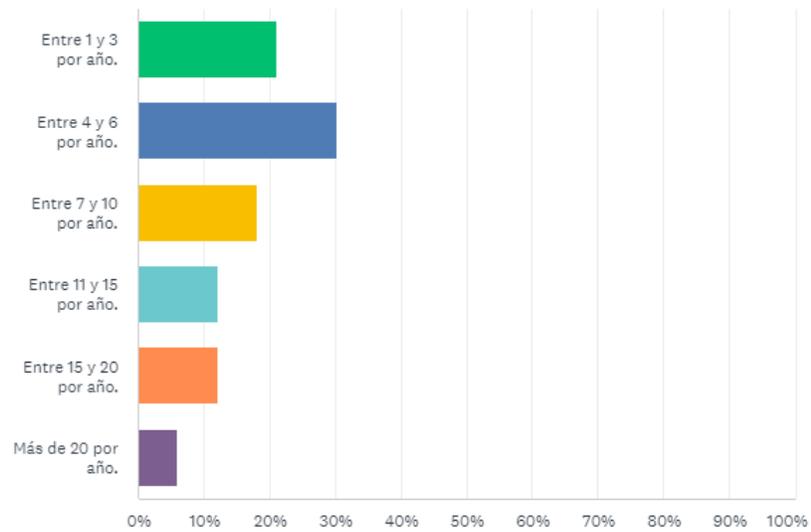


	1	2	3	4	5	NO APLICA	TOTAL	SCORE
▼ Para competir.	25.00% 8	12.50% 4	18.75% 6	12.50% 4	25.00% 8	6.25% 2	32	3.00
▼ Para mantenerme en buena forma física.	23.33% 7	30.00% 9	13.33% 4	10.00% 3	10.00% 3	13.33% 4	30	3.54
▼ Para relajarme.	13.79% 4	13.79% 4	13.79% 4	24.14% 7	20.69% 6	13.79% 4	29	2.72
▼ Para superarme a mí mismo.	31.03% 9	17.24% 5	13.79% 4	20.69% 6	6.90% 2	10.34% 3	29	3.50
▼ Porque es bueno para mi salud.	6.67% 2	16.67% 5	30.00% 9	20.00% 6	16.67% 5	10.00% 3	30	2.74

➤ Pregunta 3

¿En cuántas competencias participás por año aproximadamente?

Answered: 33 Skipped: 0

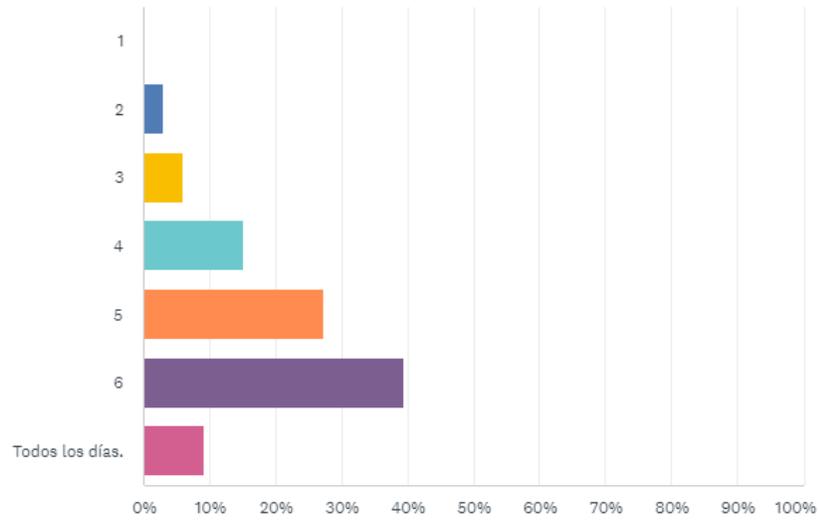


ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Entre 1 y 3 por año.	21.21% 7
▼ Entre 4 y 6 por año.	30.30% 10
▼ Entre 7 y 10 por año.	18.18% 6
▼ Entre 11 y 15 por año.	12.12% 4
▼ Entre 15 y 20 por año.	12.12% 4
▼ Más de 20 por año.	6.06% 2
TOTAL	33

➤ Pregunta 4

¿Cuántas veces entrenás por semana?

Answered: 33 Skipped: 0

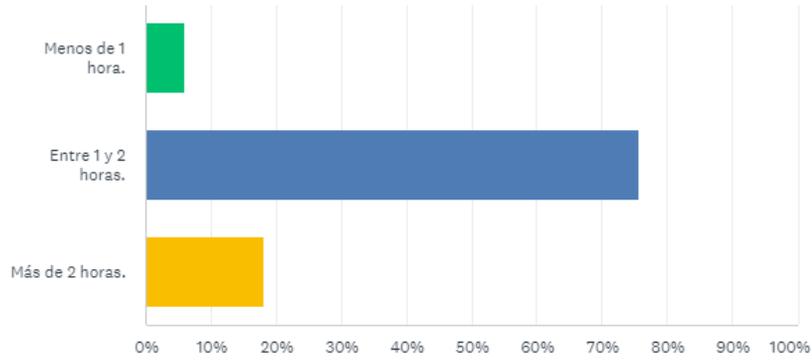


ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ 1	0.00% 0
▼ 2	3.03% 1
▼ 3	6.06% 2
▼ 4	15.15% 5
▼ 5	27.27% 9
▼ 6	39.39% 13
▼ Todos los días.	9.09% 3
TOTAL	33

➤ Pregunta 5

¿Cuánto tiempo le dedicás aproximadamente a cada entrenamiento?

Answered: 33 Skipped: 0

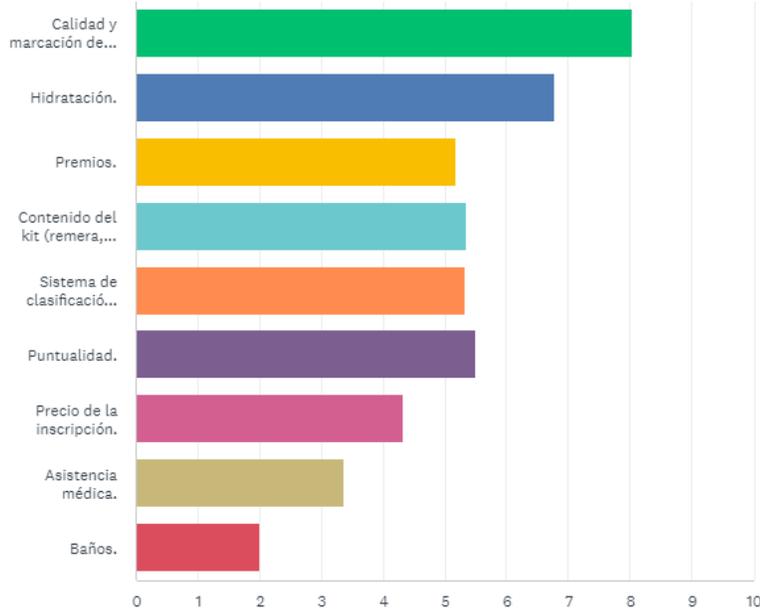


ANSWER CHOICES	RESPONSES
Menos de 1 hora.	6.06% 2
Entre 1 y 2 horas.	75.76% 25
Más de 2 horas.	18.18% 6
TOTAL	33

➤ Pregunta 6

Armá tu ranking. ¿Qué es para vos más importante de una competencia?

Answered: 29 Skipped: 4

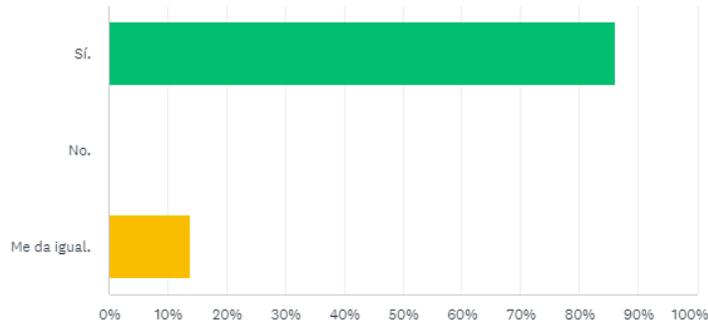


	1	2	3	4	5	6	7	8	9	NO ME INTERESA
Calidad y marcación del circuito.	71.43% 20	7.14% 2	3.57% 1	3.57% 1	0.00% 0	3.57% 1	0.00% 0	7.14% 2	0.00% 0	3.57% 1
Hidratación.	3.57% 1	28.57% 8	39.29% 11	7.14% 2	7.14% 2	7.14% 2	3.57% 1	0.00% 0	0.00% 0	3.57% 1
Premios.	7.14% 2	14.29% 4	14.29% 4	14.29% 4	7.14% 2	10.71% 3	7.14% 2	14.29% 4	7.14% 2	3.57% 1
Contenido del kit (remera, geles, barritas proteícas, etc).	0.00% 0	13.79% 4	20.69% 6	20.69% 6	6.90% 2	10.34% 3	3.45% 1	0.00% 0	13.79% 4	10.34% 3
Sistema de clasificación preciso, rápido y accesible.	7.14% 2	7.14% 2	14.29% 4	10.71% 3	32.14% 9	7.14% 2	7.14% 2	7.14% 2	3.57% 1	3.57% 1
Puntualidad.	7.14% 2	14.29% 4	0.00% 0	25.00% 7	14.29% 4	21.43% 6	3.57% 1	7.14% 2	0.00% 0	7.14% 2
Precio de la inscripción.	0.00% 0	10.34% 3	6.90% 2	10.34% 3	13.79% 4	13.79% 4	27.59% 8	3.45% 1	10.34% 3	3.45% 1
Asistencia médica.	3.57% 1	3.57% 1	0.00% 0	3.57% 1	7.14% 2	14.29% 4	25.00% 7	35.71% 10	3.57% 1	3.57% 1
Baños.	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	7.14% 2	3.57% 1	17.86% 5	17.86% 5	46.43% 13	7.14% 2

➤ Pregunta 7

¿Es importante para vos que las competencias cuenten con el servicio de toma de tiempos con chip?

Answered: 29 Skipped: 4

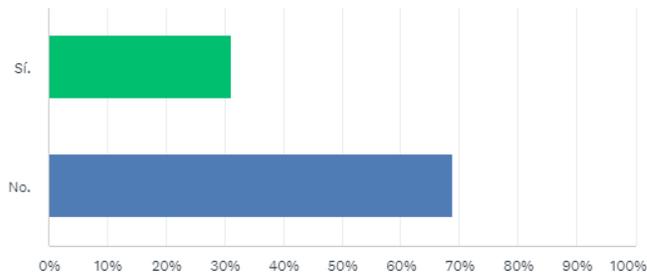


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▼ Sí.	86.21%	25
▼ No.	0.00%	0
▼ Me da igual.	13.79%	4
TOTAL		29

➤ Pregunta 8

A la hora de elegir en que competencias participar. ¿Tenés en cuenta que empresa se encarga de la toma de tiempos y clasificación?

Answered: 29 Skipped: 4

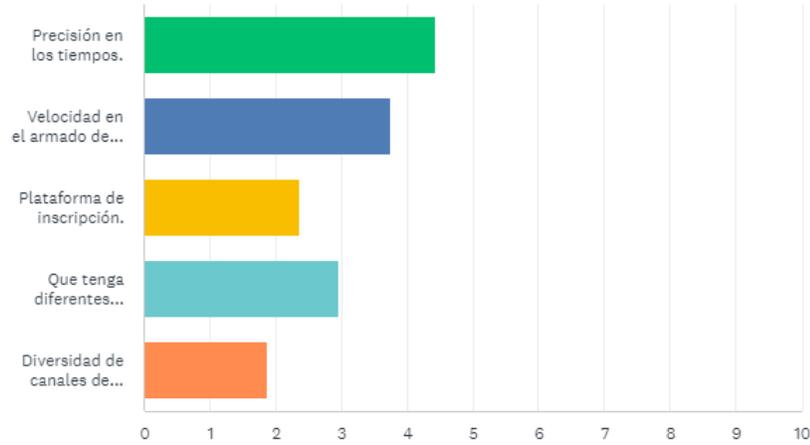


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▼ Sí.	31.03%	9
▼ No.	68.97%	20
TOTAL		29

➤ **Pregunta 9**

Armá tu ranking. Del servicio de toma de tiempo, ¿qué es lo más importante para vos?

Answered: 28 Skipped: 5

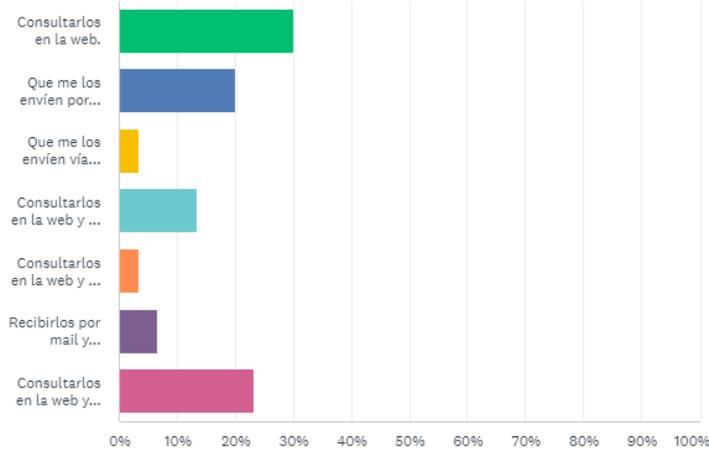


	1	2	3	4	5	NO ME INTERESA	TOTAL	SCORE
▼ Precisión en los tiempos.	64.29% 18	21.43% 6	3.57% 1	3.57% 1	3.57% 1	3.57% 1	28	4.44
▼ Velocidad en el armado de la clasificación.	14.29% 4	50.00% 14	10.71% 3	7.14% 2	3.57% 1	14.29% 4	28	3.75
▼ Plataforma de inscripción.	10.71% 3	3.57% 1	14.29% 4	39.29% 11	21.43% 6	10.71% 3	28	2.36
▼ Que tenga diferentes medios de pagos disponibles.	10.71% 3	17.86% 5	35.71% 10	14.29% 4	14.29% 4	7.14% 2	28	2.96
▼ Diversidad de canales de comunicación de los resultados.	0.00% 0	0.00% 0	28.57% 8	25.00% 7	39.29% 11	7.14% 2	28	1.88

➤ Pregunta 10

¿Cómo te gustaría recibir/consultar tus resultados?

Answered: 30 Skipped: 3

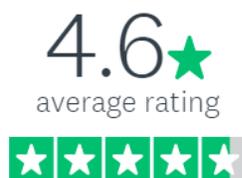


ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Consultarlos en la web.	30.00% 9
▼ Que me los envíen por WhatsApp.	20.00% 6
▼ Que me los envíen vía mail.	3.33% 1
▼ Consultarlos en la web y que me lleguen por WhatsApp.	13.33% 4
▼ Consultarlos en la web y que me lleguen vía mail.	3.33% 1
▼ Recibirlos por mail y WhatsApp.	6.67% 2
▼ Consultarlos en la web y recibirlos por mail y WhatsApp.	23.33% 7

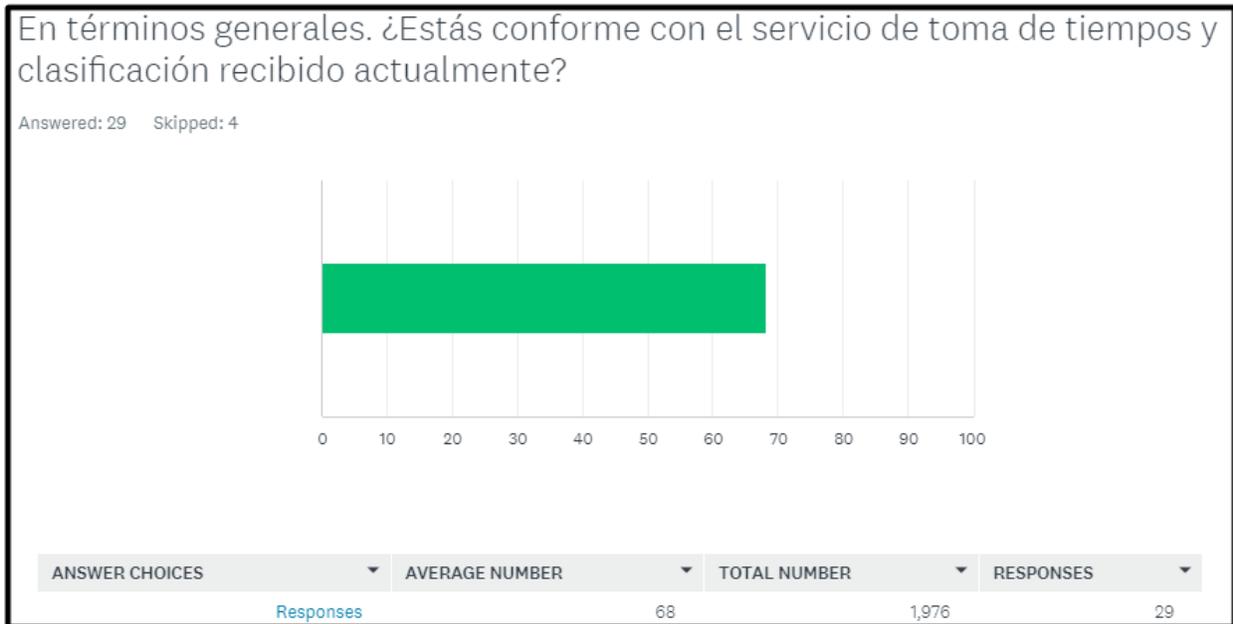
➤ Pregunta 11

¿Qué valor agregado tendría para vos que hubiera un servicio de tracking que le permita a tu entorno (entrenador/a, familia, amigos, etc.), seguir en tiempo real algunos de tus parciales, y que esta información quede disponible para que la puedas consultar cuando quieras? Ejemplo: en una carrera de 21k, ver los parciales de los 5k, 10k y 15k.

Answered: 27 Skipped: 6



➤ **Pregunta 12**



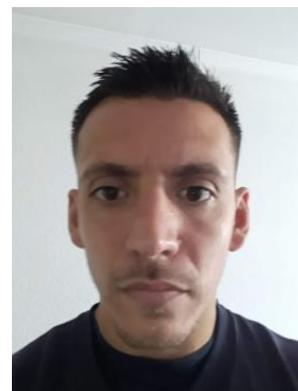
➤ **4.2 ENTREVISTAS**

Se realizaron las dos entrevistas citadas en el capítulo 3, donde charlamos de la actualidad que atraviesa la actividad de organización de competencias, sus fortalezas y necesidades. Luego nos adentramos puntualmente en el servicio de toma de tiempos, sus puntos fuertes y debilidades, que es lo que cada uno entiende que podría mejorarse y que factores los harían cambiar su proveedor actual.

➤ **4.2.1 Entrevista 1**

La primera entrevista se realizó a Juan Borgogna, Presidente del Club Círculo de Atletas de Chivilcoy y organizador de la media Maratón ciudad de Chivilcoy, noche de lobos y maratón de reyes.

En la charla, Juan contó como comenzó a relacionarse con este deporte como atleta (aún compite) desde 2010 y como su experiencia en las carreras le ha permitido desarrollar esta



actividad desde 2018 con una mirada empática en relación a los competidores.

Juan manifiesta que sin duda el 2020 fue el año más difícil porque la pandemia impidió la normal actividad, pero también opina que esa etapa generó mayor conciencia en las personas en términos de salud, lo que llevó a que mucha más gente se volcara a la práctica del running, trayendo más potenciales clientes a su negocio (comenta entre risas).

En lo que hace al desarrollo de la organización de competencias, Juan necesita entre 2 y 3 meses desde que comienza a realizar gestiones intensivas hasta que se lleva adelante el evento. No obstante esto, se debe tener certeza de su realización 4 o 5 meses antes para insertarla en el calendario de la región y poder comenzar a difundirla.

Respecto al servicio de toma de tiempos y clasificación, Juan cuenta que el mismo se contrata apenas se define la fecha de la competencia (osea entre 4 y 5 meses antes) porque este proveedor es de suma importancia en la difusión de la carrera, publicándola en la web y redes sociales. En esta primera etapa se debe abonar un 50% del valor y Juan debe suministrarle a la empresa de toma de tiempos los flyers correspondientes con la información inicial de la carrera, que suele ser fecha, distancias, características del terreno del circuito y la frase “próximamente más información” o similar. Luego, cuando faltan dos meses para el evento se abren las inscripciones. Esta etapa también es difundida por el organizador y por la empresa que toma los tiempos, ya que a través de esta última se canalizan las inscripciones vía web. Una semana antes de la carrera se debe cancelar la totalidad del servicio.

Juan manifiesta que actualmente, contratar la empresa de toma de tiempos tiene un costo de \$380.000. Este valor incluye en primera instancia la difusión de la competencia, recepción de inscripciones vía web y cobro de las mismas. Dentro de este valor también se incluye la toma de tiempos en la carrera, clasificación de los mismos en un ranking general y por categorías. Este servicio es hasta 200 competidores, si hay más de esa cantidad, se abona un adicional por competidor extra, pero no suele pasar porque se ponen cupos limitados.

En lo que hace al servicio, según Juan el mismo es muy bueno en lo que respecta al armado de la clasificación (rápido y preciso). Donde él considera que podría ser mejor es en lo que respecta a la difusión de la competencia, ya que la misma solo se realiza en instagram (donde la empresa solo tiene 1.500 seguidores) y en la web. Juan también cree que debería ofrecerse mayor cantidad de medios de pago a los corredores, ya que actualmente solo se reciben transferencias y cada uno debe enviar el comprobante vía mail.

Para cerrar el encuentro hablamos de la proyección que él ve en este deporte por haberse convertido en una actividad muy popular en los últimos años, que no para de crecer y sumar adeptos, incluso en edades muy tempranas, lo cual, según Juan, permitirá una constante rotación de participantes.

➤ **4.2.2 Entrevista 2**

La segunda de las entrevistas se realizó a Marcelo Barranco, Presidente de la Agrupación atlética Chacabuco.

Marcelo reside en la localidad de Rawson, perteneciente al partido de Chacabuco. Él inició su contacto con este deporte a través de sus hijos, Gianfranco y Valentino, quienes lo practican desde hace varios años. Cuenta Marcelo, que así fue como se vinculó a la Agrupación Atlética y luego de transcurrido un tiempo detectó una oportunidad de negocio en la organización de competencias.



Al igual que Juan, Marcelo recuerda lo duro que fue el 2020 para esta actividad. Particularmente en su caso dice haber podido pasar ese mal momento gracias a que también tiene un trabajo en relación de dependencia como policía de la Provincia de Buenos Aires. Por otro lado, y similar a lo que comentó Juan, opina que el confinamiento en pandemia revalorizó el running y lo convirtió en un deporte popular por la sensación de libertad que genera, el bajo costo que tiene practicarlo, la flexibilidad horaria y el poco tiempo que implica. Marcelo cree que por estos motivos y luego de haber estado privados de poder salir al exterior, mucha gente practica hoy esta disciplina de forma mucho más habitual, siendo las carreras, según Marcelo, un espacio de competencia para algunos y un encuentro social para muchos otros.

En relación a la organización de competencias, Marcelo dice necesitar entre 1 y 3 meses desde que comienza a realizar gestiones intensivas hasta que se lleva adelante el evento. Coincide con Juan en que se debe definir la fecha del evento unos 4 o 5 meses antes para insertarla en el calendario de la región y poder comenzar a difundirla.

Respecto al servicio de toma de tiempos y clasificación, Marcelo relata exactamente lo mismo que Juan en lo que hace a la contratación, forma de pago y servicios que incluye.

En lo que hace al servicio, según Marcelo, en lo relativo al armado de la clasificación, es bastante bueno para carreras de calle y tiene falencias en competencias cuyo trazado es en lugares más retirados y rurales porque a veces el sistema toma mal las distancias, haciendo que los tiempos sean excesivos o demasiado rápidos. Igualmente resalta que no es algo significativo. Marcelo considera que por el precio cobrado, el servicio debería ser mejor en la difusión de la competencia.

Para terminar, pregunté a Marcelo su opinión en cuanto al potencial que tiene su actividad como organizador de competencias. Él está convencido de que el running es una moda que llegó para quedarse y que por tal motivo, su emprendimiento tiene mucha proyección, al mismo tiempo que también surgirán competidores que organicen eventos similares, nutriendo el calendario de carreras y disputándose el mercado de corredores. Por eso Marcelo piensa que los pequeños detalles en el servicio integral que presta como organizador, pueden hacer la diferencia al momento de que las personas deciden donde participar.

➤ **4.3 GRUPOS FOCALES**

➤ **4.3.1 Organizadores de competencias**

El día 5 de noviembre de 2023, con motivo de la realización de la carrera “Castilla corre” en dicha localidad, se apersonaron 5 organizadores de la región y con anterioridad acordé llevar adelante un focus group. Los presentes fueron:

- De Chivilcoy: Juan Borgogna (Círculo de Atletas) y Germán Ledesma (FOD).
- De Suipacha: Gastón de Cesare (Fer nos ayuda).
- De Mercedes: Sebastián Lara (La legión Mercedina).
- De Chacabuco: Marcelo Barranco (Agrupación Atlética de Chacabuco).

El encuentro se desarrolló en la tarde, luego de finalizada la actividad de la competencia y ya más tranquilos en un café del lugar.

Presenté la siguiente temática a tratar: ¿Cuáles son las características del servicio de toma de tiempos que reciben actualmente? ¿Cómo se puede mejorar? ¿Qué cambios o implementaciones

les marcarían una diferencia? ¿Qué cambios o implementaciones podrían repercutir en la experiencia de los corredores?

El diálogo se dio muy fluido, ya que se conocen muy bien y las características y problemática de la actividad es bastante similar para todos.

Los puntos más fuertes que pudieron relevarse en relación al servicio de toma de tiempos giran alrededor del precio y mejoras en la difusión de las competencias.

Hubo algunas opiniones divididas entre quienes prefieren que el servicio mantenga el precio, pero mejore a través de mayor difusión de las competencias, mejor comunicación de los resultados a los corredores y nuevas funcionalidades, y quienes consideran que el servicio debe mantenerse como hasta ahora, pero el valor debería ser más bajo.

Elevé la propuesta de contar con la posibilidad de tomar un parcial a mitad de carrera, que puede seguirse en vivo por los entrenadores, familiares y amigos del corredor y luego ser consultado por este al finalizar. Esto fue muy bienvenido como un plus significativo.

Otra propuesta que presenté fue el hecho de aprovechar la trayectoria del Círculo de Atletas de Chivilcoy y todos sus contactos para mejorar la difusión de las competencias en toda la región. Esto también fue muy bien recibido, ya que todos conocen la institución y sus más de 30 años dedicados a este deporte, por lo tanto, saben la llegada que tiene la marca dentro del mundo del running.

Más allá de las diferencias respecto del servicio mencionadas, todas mis propuestas de mejoras fueron celebradas por todos, sobre todo cuando resalté que, incluso con estas novedades, el precio sería de alrededor de un 20% más bajo del que están pagando hoy.

➤ **4.3.2 Comisión Directiva del club “Círculo de Atletas de Chivilcoy”**

El día 8 de noviembre de 2023 a las 21hs se llevó a cabo la reunión habitual de la Comisión Directiva del Círculo de Atletas de Chivilcoy, de la que me permitieron participar para realizar el grupo focal. De la misma participaron:

- Presidente: Juan Borgogna.

- Vicepresidente: Julián Farias.
- Tesorera: Camila Ramírez.
- Secretaria: Johana Gandolfo.
- Revisor de cuentas: Amilcar Cliso.
- Vocales: Gladys Rincón, Pablo Centeno y Alejandra Torlo.

Cabe destacar que por el hecho de que mis hijas son atletas de este club, nos conocemos con cada integrante de la institución, directivos, entrenadores, atletas y familias, como así también tengo pleno conocimiento de la situación por la que atraviesa la entidad. De ahí surgió la idea de presentar este plan de negocios. Dicha idea fue muy bien recibida por la comunidad del club y este focus group fue pensado para poder presentar formalmente la propuesta y comenzar a integrar la estructura y recursos del club a la actividad de la empresa.

La actividad se desarrolló dentro del ámbito habitual de una reunión de este tipo, en la que se sumó la temática como un punto más a tratar.

Llegado el momento expuse el plan de negocios desde la inversión inicial que se requiere, los recursos necesarios para el correcto desarrollo de la actividad. Di todos los detalles financieros y económicos y a partir de ahí planteé los temas a tratar en el grupo focal, relacionados a cuáles son los recursos con los que cuenta el club y como se pueden utilizar para provecho del emprendimiento.

Lo primero que surgió fue la utilización de la sede del club para el resguardo de los equipos y atención de clientes. Todos estuvieron de acuerdo en que incluso se podría destinar un espacio exclusivo del edificio al armado de una oficina para tales fines.

Luego se habló de cómo se puede involucrar a los atletas más grandes (entre 18 y 22 años) para que realicen la mano de obra necesaria para la prestación del servicio. Se detectó que entre estos chicos hay quienes tienen conocimientos en informática y otros egresados de la escuela técnica, que pueden ser de utilidad para el armado de los equipos y solución de problemas técnicos que pudieran surgir. Actualmente, la mayoría de estos atletas se encuentran estudiando en nivel terciario o universitario y un trabajo de fin de semana les vendría muy bien, además de que también se verán beneficiados con los fondos que se generarán con esta actividad.

Hay quienes dudan de la idoneidad de estos chicos para realizar el trabajo, por lo que se acordó que deberían recibir las capacitaciones necesarias (están incluidas con la compra del equipo) y estarán supervisados en las competencias por un integrante de la CD.

Respecto a la logística para asistir a las competencias, llevar el equipamiento y el equipo de personas, se llegó a la conclusión que a medida que vayan cerrándose contratos de servicios, se irá armando un calendario y, en función de este, se acordará que integrante de la CD tiene disponibilidad con medio de movilidad para esa fecha. A esta persona se le reconocerán viáticos de desayuno y almuerzo y se pondrá un valor por kilómetro recorrido que contemple combustible y demás desgaste del vehículo. Así se le reconocerán todos los gastos asociados a su participación, más el correspondiente pago por su trabajo.

Una vez hablados estos temas y habiendo observado que hay un acuerdo unánime para avanzar con el negocio, que además el club cuenta con los recursos necesarios y que la CD está de acuerdo en su implementación, di por terminada la actividad.

➤ **4.3.3 Corredores**

El sábado 11 de noviembre llevé adelante este grupo focal con una dinámica diferente. Organicé una salida a trotar con un grupo de atletas, la mayoría de Chivilcoy, más uno de Suipacha y otro de Bragado.

Los participantes fueron:

- Manuel Galván (43), atleta semi elite de Chivilcoy.
- Hernán Barbe (36), atleta semi elite de Chivilcoy.
- Agustín Vitale (35), atleta promedio de Chivilcoy.
- Pol Ochoa (33), atleta popular de Chivilcoy.
- Agustín Tribuzzio (25), atleta popular de Chivilcoy.
- Tomás Vega (23), atleta profesional de Chivilcoy.
- Germán Vega (23), atleta profesional de Chivilcoy.
- Cesar Berzoni (27), atleta semi elite de Bragado.
- Yair Rodríguez (17), atleta promedio de Suipacha.

Durante el encuentro, aproveché que estábamos tranquilos, trotando, y durante una hora y media pude conversar con ellos respecto a su mirada sobre los servicios de toma de tiempos con los que conviven habitualmente. Realmente fue una actividad en la que conseguí mucha información importante, ya que, al haber diferentes tipos de atletas, había opiniones diversas. De esta manera pude detectar las áreas que efectivamente se están haciendo bien, otras que dependiendo la mirada del corredor pueden mantenerse o mejorarse y, las más importantes, que son en las que todos coincidieron en no estar conformes.

Acompañando el resultado de la encuesta, la mayoría están de acuerdo en que la difusión de las competencias es pobre y que deben esforzarse para encontrar las carreras disponibles por diferentes vías. Al respecto manifestaron que sería de mucha utilidad contar con un calendario online que les muestre los eventos que hay para cada fin de semana y en el que puedan linkear para acceder a la información e inscripción.

Otro aspecto en el que confluyeron las opiniones fue respecto de la posibilidad de mejorar los canales a través de los que se comunican los resultados y la información que se suministra. Dicen que actualmente solo se publica en un pdf en la web y redes sociales, pero solo muestra los listados completos de los participantes en la clasificación general y por categoría. No reciben información de los parciales individuales, ni estadísticas de ningún otro tipo. En este sentido les comenté que estamos trabajando para que el servicio que lancemos tenga un parcial a la mitad de la carrera, que podrán consultar luego, pero además será visto en vivo a través de una app por quienes ellos quieran. Por otro lado, también les adelanté que tendremos una web donde podrán acceder a sus estadísticas personales solo colocando su número de dorsal.

Ambas ideas fueron muy bien recibidas e incluso surgió la posibilidad de que dentro de estas estadísticas individuales mostremos un link a la web de fotografía de la carrera (otra empresa) para que los lleve directamente a su álbum de fotos por número de dorsal.

Luego de terminado el entrenamiento nos quedamos charlando y espontáneamente salió el tema de que, al haber actualmente solo una empresa dedicada a la toma de tiempos, el servicio es siempre igual. Un par dijeron haber propuesto a Finish time algunas mejoras, pero no se sintieron escuchados.

De esta manera finalizo este grupo focal, con muy buenas sensaciones en relación con el margen de mejora que hay y que puede marcar una diferencia en los usuarios finales que son, a fin de cuentas, quienes le marcan con su asistencia, el camino a los organizadores.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Tomando en cuenta lo descripto en los capítulos precedentes, a continuación, desarrollaré el planteo del presente plan de negocios como una propuesta concreta, a través de algunas herramientas que permitan sintetizar los factores trascendentales surgidos del análisis externo e interno expuesto, y detallaré los planes, estrategias y estudio económico financiero del mismo.

➤ 5.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Tal como se describió en la introducción de este documento, el plan de negocios que se presenta tiene como objetivo la creación de una empresa dedicada al cronometraje con chips electrónicos en competencias de running en Chivilcoy, Buenos Aires, Argentina, operando en un radio definido y descripto en el capítulo 2.

La propuesta tiene la particularidad de que la actividad será desarrollada por un club ya existente (Círculo de Atletas de Chivilcoy) y la inversión inicial se realizará con fondos propios de esta entidad. Esta institución incorporará este negocio como una nueva unidad a su estructura, con el fin de lograr un flujo de ingresos habitual que le permita mejorar los servicios que ofrece a sus socios y afrontar los gastos generados por su actividad deportiva, ofreciendo a sus atletas más necesitados la ayuda necesaria para que puedan desarrollarse dentro del atletismo.

La empresa contará desde su creación con la estructura, recursos y figura societaria del club y por supuesto se beneficiará de la imagen, trayectoria y contactos de este.

➤ 5.2 BUSINESS MODEL CANVAS

Asociaciones clave <ul style="list-style-type: none"> • Club "Círculo de Atletas de Chivilcoy" como explotador y beneficiario de la actividad. • Organizadores de eventos del radio de influencia definido. • Municipios de la zona donde se prestará el servicio. • Empresa de soporte y mantenimiento de la web. • Cantidad significativa de seguidores de IG del club. 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> • Difusión de las competencias en canales masivos. • Sistema de inscripciones online ágil. • Precisión en la toma de tiempos. • Rapidez en el armado de la clasificación. Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> • Personería jurídica, instalaciones edilicias y mano de obra del club. • Inversión inicial cubierta con fondos propios del club. • Marca reconocida en el ambiente. 	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de toma de tiempo de competencias de running vía chips electrónicos. • Armado de clasificación general final de la carrera y por categorías. • Difusión de la competencia via redes sociales, web y WhatsApp. • Servicio de inscripción online en nuestra web y cobro de las mismas. 	Relaciones con clientes <ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo y personal con cada prospecto. Canales <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales • Página web • Contacto directo dada la poca cantidad de prospectos. 	Segmentos de mercado <ul style="list-style-type: none"> • Personas humanas, Sociedades y/o Asociaciones, dedicadas habitual o esporádicamente, a la organización de competencias de running en los Partidos de Chivilcoy, Suipacha, Mercedes, Chacabuco, Carmen de Areco, Navarro, Saladillo, 25 de Mayo, 9 de Julio, Bragado y Alberti. • Mercado total: 15 prospectos.
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de página web. • Mano de obra (lo harán los atletas del club). • Logística (movilidad, combustible, viáticos, seguros). • Mantenimiento del sitio web. • Reposición de chips por pérdidas. 		Fuentes de Ingreso <ul style="list-style-type: none"> • Se cobrará un monto fijo por el servicio, con un tope máximo de 200 competidores. • El cobro será 50% con la contratación (de 3 a 5 meses antes de la competencia) y 50% una semana antes del evento. • El precio incluye todo el servicio. 		

➤ 5.3 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

Del análisis realizado y detallado en los capítulos 2 y 3, se han diseñado las siguientes matrices FODA y MECA. La primera muestra los puntos más sobresalientes y significativos de la empresa a poner en marcha y su entorno, y la segunda expresa como se trabajará estratégicamente en cada uno de esos puntos.

➤ 5.3.1 F.O.D.A.

F.O.D.A.

▶ FORTALEZAS

- ❑ El club aporta toda su estructura a la explotación de la empresa (Inversión inicial, Personería jurídica, exenciones impositivas, edificio de operaciones, marca reconocida en el ambiente del atletismo, mano de obra y logística a bajo costo).
- ❑ El ciclo de caja es negativo.
- ❑ No hay rotación de ningún tipo de bien que requiera de desembolsos sistemáticos.
- ❑ La empresa tendrá poca voracidad de rentabilidad, ya que las ganancias serán utilizadas solo para gastos del club y sus atletas (viajes, equipo de entrenamiento, indumentaria, etc.).
- ❑ Por la larga trayectoria del club, se tiene contacto directo con grupos de corredores de diferentes ciudades y de distintos niveles.

▶ DEBILIDADES

- ❑ Mano de obra no capacitada.
- ❑ Dependencia de la buena voluntad de la Comisión Directiva del club, que cambia cada 3 años.
- ❑ La rotación de atletas en el club puede ser un punto de dolor porque ellos serán quienes aporten la mano de obra para prestar el servicio.
- ❑ No se posee movilidad propia.
- ❑ Ningún integrante del equipo posee conocimientos en marketing.

▶ OPORTUNIDADES

- ❑ La competencia es muy pequeña en la zona (una sola empresa competidora).
- ❑ El servicio que presta la competencia actualmente es mejorable en varios aspectos.
- ❑ Ya se tiene contacto con todos los potenciales clientes, quienes aguardan para poder cotizar el servicio.
- ❑ La ubicación geográfica de la zona definida para la prestación del servicio es estratégica, ya que las competencias estarán en un rango de entre 100 y 210 kms. de CABA y Capital Federal, lo cual aporta un enorme mercado de corredores que salen de la gran ciudad para competir en los partidos de la Provincia.
- ❑ El club "Círculo de atletas de Chivilcoy" fue fundado hace 31 años y siempre tuvo un rol protagónico en el atletismo de la región. Esta trayectoria será vital para las relaciones con los clientes.
- ❑ Posibilidad de ampliar nuestros servicios a otros deportes.

▶ AMENAZAS

- ❑ Obsolescencia de los equipos con los que se toman los tiempos.
- ❑ Surgimiento de nueva competencia.
- ❑ Pérdida de interés de las personas por la práctica de este deporte.
- ❑ Riesgo de accidentes en ruta para el equipo de trabajo.

➤ 5.3.2 M.E.C.A.

M.E.C.A.

▶ MANTENER

- ❑ La actividad en su totalidad será llevada adelante bajo la estructura del club desde la inversión inicial y puesta en marcha y desarrollo. Se utilizará su personería jurídica, sus recursos edilicios y humanos. Los ingresos estarán exentos de impuestos y serán totalmente de propiedad de la institución, que dispondrá de los mismos.
- ❑ Se cobrará un 50% del servicio al momento de la contratación (4 meses antes de la competencia) y el resto al momento de la prestación del servicio. En cuanto a los pagos, los mismo se realizan el día del evento, salvo el seguro de los equipamientos que es mensual. Esta operatoria permite contar con un ciclo de caja negativo, gracias al cual se podrá hacer inversiones para no tener el dinero ocioso.
- ❑ Por tratarse de una prestación de servicios, no hay rotación de mercadería. El único insumo que deberá reponerse serán los chips perdidos que son, en promedio, de uno por competencia.
- ❑ Una gran ventaja es que cualquier ganancia es buena para el club, ya que no poseen un ingreso habitual de fondos porque la cuota social es insignificante. Esto permitirá que se pueda manejar una fijación de precio que cubra los costos de la actividad y que esté por debajo de la competencia siempre.
- ❑ Se realizarán encuentros con entrenadores que nuclean los principales grupos de atletas de la región y también con corredores para que conozcan nuestro servicio y la tecnología de nuestros equipos.

▶ CORREGIR

- ❑ En el valor de la compra del equipamiento, está incluida la capacitación para el equipo.
- ❑ A los fines de lograr una gestión ordenada, transparente y trascendente más allá del cambio de directivos del club, se modificará el instrumento constitutivo de la entidad, donde se agregarán las correspondientes responsabilidades relacionadas a la actividad de toma de tiempos que recaerán sobre el Presidente, Vicepresidente, Tesorero/a y Secretario/a. Para este último cargo se asignará un pago por sus servicios administrativos, que será de un 5%.
- ❑ Se han detectados los atletas de mayor antigüedad que están interesados. Ellos tendrán una función de liderazgo en su equipo de trabajo. Los demás integrantes ocuparán puestos de fácil reemplazo.
- ❑ Entre otros compromisos de la CD, se organizarán para que un integrante de la misma se haga cargo de la movilidad del equipamiento y del equipo de trabajo al lugar de la competencia.
- ❑ La misma empresa que desarrollará la web nos asesorará en términos de marketing digital para diseñar una campaña estratégica, apuntada a los organizadores de la zona y corredores de distintos lugares.

▶ EXPLOTAR

- ❑ Por existir solo una empresa competidora y tener acceso al total del mercado objetivo, la penetración será rápida y directa..
- ❑ Se trabajará sobre los puntos de dolor detectados en la investigación de campo a través de acciones directas. Estos son: difusión de las competencias, comunicación de los resultados, toma de parciales.
- ❑ En cuanto se tenga posesión del equipamiento y estemos en condiciones de prestar el servicio, se organizarán una serie de eventos (almuerzos o cenas) en las principales ciudades del radio de influencia, donde presentaremos la propuesta de valor a todos los prospectos y haremos demostraciones de cómo funciona el servicio.
- ❑ Se llevará adelante una estrategia de difusión a través de redes sociales para captar seguidores no solo de la zona definida, sino de Gran Buenos Aires, CABA y Capital Federal. Este trabajo se sostendrá sobre la fuerza que tiene el nombre del club en el mundo del atletismo de toda la Provincia.
- ❑ Una vez posicionados en el mercado y de acuerdo a los compromisos que se tengan, se iniciarán contactos con los organizadores de competencias de ciclismo y combinadas.

▶ AFRONTAR

- ❑ Si bien este tipo de tecnología avanza rápidamente, el equipo central tiene una vida útil de 20 años y los chips se pueden ir cambiando con una inversión menor. Para el caso de los chips lo único que puede cambiar es el contenedor del mismo. Por ejemplo, en vez de estar en una tobillera, que se coloque en dorsales, los cuales pueden ser reutilizables o descartables.
- ❑ Por el crecimiento de este deporte, es posible que en el futuro aparezca nueva competencia. Nos mantendremos buscando puntos de mejora constantemente y estaremos atentos a los avances tecnológicos que nos permitan mantenernos como líderes del mercado.
- ❑ Somos conscientes de que, como cualquier tendencia, el interés del público por el running puede ir perdiéndose, pero estamos seguros de que es una disciplina que llegó para quedarse y que la rotación de personas que la practican hará que se sostenga en el tiempo. No obstante esto, tenemos en mente la incursión en otros deportes como el ciclismo, la natación y las pruebas combinadas.
- ❑ Los equipos de trabajo contarán con los correspondientes seguros de vida y accidentes personales. Además, se capacitará en primeros auxilios a los encargados de cada grupo y se redactará un documento con los requisitos y obligaciones para quienes realicen este trabajo.

➤ 5.4 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Habiendo realizado la correspondiente investigación de mercado y establecido su viabilidad, a continuación, se desarrollarán los objetivos estratégicos y las estrategias para alcanzarlos.

➤ 5.4.1 Misión, visión, valores

Misión

La razón de ser de esta empresa será la de permitir a los atletas del “Círculo de Atletas de Chivilcoy” un desarrollo deportivo sin limitaciones y acompañarlos a crecer como deportistas y como personas, velando constantemente por sus intereses y necesidades, y las de sus familias.

Visión

Queremos poner a nuestra organización en la posición de una entidad que, a través del fomento del atletismo como un estilo de vida, ofrezca oportunidades de desarrollo personal a los jóvenes de todas las edades interesados, siendo el nexo que los nuclea.

Se acompañará a cada uno de nuestros integrantes en su formación, guiándolos por la senda de los valores éticos y morales que se aprenden en este deporte y se trasladan a todos los aspectos de la vida. De esta manera se les dará la oportunidad de convertirse en adultos responsables que aportan a la sociedad y son empáticos con su prójimo.

Valores

- Pasión.
- Constancia.
- Disciplina.
- Empatía.
- Generosidad.
- Amabilidad.

Sostendremos estos valores como bandera de la organización, y serán difundidos a través del siguiente credo:

“Nuestra institución cree firmemente que cuando las cosas se hacen con pasión, de forma constante, disciplinada y poniendo siempre por delante la empatía, la generosidad y la amabilidad, habrá dos grandes consecuencias... se logrará el disfrute en la vida y se tendrá éxito en lo que hayamos incursionado, entendiendo el éxito como la tranquilidad de haberlo dado todo y haber llegado a ser la mejor versión de uno mismo.”

➤ **5.4.2 Objetivos estratégicos de la empresa**

Conocimiento de marca por redes sociales

Se utilizará la marca “Círculo de Atletas de Chivilcoy” para presentar nuestra propuesta de valor, a través de la cual llegaremos y nos relacionaremos con los clientes y atletas.

Mediremos el conocimiento de marca en seguidores de Instagram y hemos fijado un objetivo que arranca en los 1.500 actuales y tendrá un crecimiento progresivo durante los primeros cinco años, llegando a los 10.000 de acuerdo con el siguiente detalle:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguidores IG	1.500	3.000	4.500	7.000	9.000	10.000

Para lograrlo se llevarán adelante campañas de marketing y comunicación a través de las interacciones con los competidores de toda la Provincia por las competencias, que los incentiven a seguir nuestra actividad en IG.

Al respecto, subiremos constantemente material de utilidad para los corredores y difundiremos toda la información de las competencias a través de esta red social. Adicionalmente, diseñaremos estadísticas de los resultados que solo podrán ser visualizadas por nuestros seguidores.

Market share

El objetivo será el de convertirnos en la empresa líder en toma de tiempos en competencias de running en la zona definida.

Para ello comenzaremos con una participación de mercado del 50% el primer año, 62.5% el segundo y el 75% a partir del tercero.

Actualización tecnológica

Este objetivo plantea que luego de transcurridos cinco años, se comenzará a trabajar con chips descartables. De esta manera se eliminará el costo de reposición por pérdidas y roturas, y se reducirá la mano de obra en la llegada de las competencias para recuperarlos. Adicionalmente, con esto se mejorará el servicio porque al tratarse de chips nuevos, se mitiga el riesgo de fallas que impidan la clasificación de algunos corredores.

Destino de la rentabilidad

Se ha decidido que la totalidad de las utilidades generadas deben ir a inversiones del club en infraestructura y bienes de capital, materiales deportivos y cobertura de gastos de los atletas para los entrenamientos y las competencias.

➤ 5.4.3 Estrategias

Conocimiento de marca por redes sociales

Buscando convertirnos en la marca número uno de la región en toma de tiempos de competencias, nos hemos puesto el objetivo de lograr llegar a 10.000 seguidores de Instagram en el período de cinco años, tal como lo detallamos en el apartado anterior.



Para lograrlo se llevarán adelante campañas de marketing y comunicación a través de las interacciones con los competidores de toda la Provincia en la etapa de inscripción vía web, donde compartiremos el link y código QR de nuestro perfil y ofreceremos descuentos para quienes nos sigan en redes sociales, y en las mismas competencias con banners alusivos. Estas actividades los incentivarán a seguir nuestra actividad en IG, mejorando el servicio de difusión de las carreras.

En relación con nuestra estrategia de comunicación y difusión, subiremos constantemente a IG, material de utilidad para los corredores (entrenamientos, alimentación, tratamiento de lesiones, etc.), siendo este nuestro principal canal por el que comunicaremos las novedades de los eventos. Adicionalmente, diseñaremos estadísticas especiales de los resultados de las carreras que solo podrán ser visualizadas por nuestros seguidores.

Market share

Por las características del mercado objetivo y la zona definida, la cantidad de potenciales clientes es finita. Esta característica que podría interpretarse como una debilidad, para este proyecto es una fortaleza porque nos permitirá abordar rápidamente a todos los potenciales clientes y estar cerca de cada uno de ellos tanto en la relación habitual como en la organización de espacios para su interacción, capacitación y agasajo.

Cabe destacar que, a través del club, ya se tiene contacto con todos los prospectos desde hace años por cuestiones deportivas.

Actualización tecnológica

La inversión inicial incluye el equipo satelital para la toma de tiempos, la alfombra con antenas que funciona como sensor para la largada y corte de los tiempos, y los chips que cada corredor se coloca para poder monitorear su performance.

La estrategia en este punto radica en los chips, ya que el equipo tiene una vida útil de más de 10 años.

Se iniciarán las actividades con chips reutilizables durante los primeros 5 años. Luego de este período se comenzará a operar con chips descartables, dejando los viejos para incursionar en competencias de ciclismo. Los chips descartables tienen la ventaja de ser más precisos por ser siempre nuevos y además se evita el costo de reposición por pérdidas y roturas.



DESCARTABLES



Si bien se genera un costo por la compra permanente de nuevos chips descartables, se elimina el costo de reposición antes mencionado y se reduce el costo de mano de obra ya que en la llegada de las carreras no es necesario tener personal recuperando los chips.

Destino de la rentabilidad

A los fines de ordenar y cuantificar este objetivo, se diseñó un plan que plantea que desde el primer año se deberán cubrir todos los gastos de traslado, hospedaje y comida de los atletas en las diferentes competencias en las que participen. A partir del segundo año se sumará la provisión de calzado para todos los integrantes del equipo. La misma consistirá en dos pares de zapatillas deportivas tradicionales y un par de zapatos con clavos para pista por año.

En el quinto año se adquirirá un rodado que será utilizado para el traslado de los deportistas del club a los torneos, lo cual reducirá los gastos de traslados que se tendrán hasta ese momento.

El detalle cuantitativo de como se conseguirán estos objetivos puede visualizarse en el apartado de “Estudio económico y financiero” del presente capítulo.

➤ 5.5 PLAN OPERATIVO DE MARKETING Y VENTAS

En lo que respecta a este punto, se trabajará sobre las cuatro P's para elaborar una propuesta de valor diferencial que se traduzca en volúmenes de ventas que permitan lograr la rentabilidad esperada para poder cumplir con los objetivos estratégicos diseñados.

Producto

Se ha definido que, si bien con la inversión inicial podría afrontarse la prestación del servicio en competencias de diversas disciplinas, en la etapa de evaluación del presente proyecto, solo nos dedicaremos a trabajar en eventos de running, ya que este deporte es en el que se especializa el club y por ende donde mayor impacto podemos lograr. En este sentido se buscará insertarnos en el mercado de forma agresiva, acaparando un 50% en el primer año y manteniendo un crecimiento que nos permita para el tercer año estar en el 75% de Market share, lo cual considero es un escenario conservador.

Esto será posible gracias al diferencial de nuestro servicio en cuanto al precio y la posibilidad de tomar tiempos parciales con seguimiento online de los mismos.

Precio

Se ha trabajado para reducir el precio a su menor expresión posible, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa. Aquí tenemos una gran ventaja competitiva ya que, por ser un club el principal y único beneficiario de las ganancias, la ambición de rentabilidad es mucho menor que la de una empresa de dueños.

Este factor es el que nos permite salir al mercado con un precio 25% más bajo que la competencia, aún siendo nuestro servicio de mayor calidad por lo explicado en el apartado de producto.

La estrategia en este sentido es aprovechar esta ventaja y mantenernos siempre por debajo del precio de mercado. De esta manera seremos los líderes absolutos y podremos seleccionar las competencias en las que prestaremos nuestros servicios de acuerdo con nuestras conveniencias, dejando las restantes a la competencia.

Punto de venta

Por las características de la actividad, la prestación del servicio comienza con la contratación del mismo, entre 4 y 5 meses antes de la competencia. Aquí se cobrará un 50% del servicio y se comenzará con la etapa de difusión del evento durante aproximadamente un mes, para luego comenzar con las inscripciones durante aproximadamente dos meses. El último mes se utiliza para organizar la logística, reconocer el circuito y finalmente prestar el servicio. En este último momento se cobra el 50% restante.

Comunicación

Las campañas de comunicación se harán de forma directa con cada prospecto, ya que son 15 organizadores los que componen el 100% del mercado.

Se los contactará telefónicamente y se agendarán reuniones presenciales con cada uno para presentarles nuestra propuesta de valor.

En lo que hace a la comunicación de las competencias, una vez ya contratado el servicio, la misma se realizará a través de redes sociales, derivando la etapa de inscripción a nuestra web.

➤ **5.6 PLAN DE OPERACIONES**

Al tratarse de una empresa de prestación de servicio detallaré a continuación, la servucción de esta para explicar de que manera se llevará adelante la actividad en lo que respecta a la prestación propiamente dicha.

Contratación del servicio

Se firmará un contrato de servicios, cuyo modelo será cuidadosamente redactado por un profesional letrado.

En el mismo acto de la firma se recibirá vía transferencia, el pago del 50% del total acordado y se emitirá una factura por el monto recibido.

Calendarización del servicio

Una vez formalizado el primer punto, se entregará el contrato al/la Secretario/a del club, quien desarrollará las actividades administrativas y de organización.

Esta persona confirmará con tesorería la efectiva recepción del pago y procederá al resguardo del documento. En este momento, incluirá el evento en nuestra agenda e inmediatamente se pondrá en contacto con el cliente para solicitar el material de difusión y las condiciones de inscripción de la competencia.

Difusión de la competencia

Una vez recibido el material por parte del cliente, se procederá a subirlo a nuestras redes sociales a través de publicaciones semanales e historias diarias informando el lanzamiento, la apertura de inscripciones, la cobertura de cupos, entrega de kits y demás novedades importantes.

También se subirá esta información a nuestra web, pero solo las placas sin más información porque nuestra intención es que el principal canal de comunicación sean las redes.

Esta etapa de difusión dura la totalidad del tiempo que transcurra entre la contratación del servicio y la realización de la carrera (promedio 4 meses).

Inscripciones

Aproximadamente luego de un mes de difusión, se abrirán las inscripciones online. Esta etapa se informará por redes sociales, desde donde se direccionará a los competidores a nuestra web para hacer el correspondiente proceso de inscripción y pago electrónico. Cabe destacar que este dinero no ingresará a la cuenta del club, sino que directamente irá a la cuenta del organizador, ya que nuestra empresa cobra un servicio fijo y queremos mantenerlo lo más transparente posible.

Cierre de inscripciones

Una vez agotados los cupos (200 corredores) o una semana antes de la competencia, lo que sea primero, se comunicará el cierre de las inscripciones y se procederá a la asignación de un chip para cada corredor.

Entrega de kits

Esta etapa es realizada por el organizador. Nosotros solo estaremos presentes a los fines de agregar a dicho kit el correspondiente chip que hemos programado para cada competidor.

Instalación en el lugar de la competencia

Esta será la última etapa de nuestra labor. Llegaremos con el equipo de trabajo tres horas antes del horario pactado para la largada y nos instalaremos en donde el organizador ha definido que pondrá el arco de salida. Allí instalaremos nuestro equipamiento para la toma de tiempos.

Luego nos trasladaremos al lugar que el organizador haya seleccionado para la toma del parcial de carrera e instalaremos el equipo correspondiente, dejando un punto de control en el lugar con una persona de nuestro equipo.

Recuperación de chips

Armaremos tres puntos de intervención en la llegada para abordar a los corredores a medida que van finalizando la carrera y cuando ya hayan recibido su medalla e hidratación. Aquí les solicitaremos nos entreguen el chip y ofreceremos nuestra ayuda para sustraerlo en caso de que el deportista no esté en condiciones de hacerlo. Una vez retirado cada chip, lo pondremos al resguardo en contenedores plásticos que llevaremos para tal fin.

Armado de la clasificación

Al mismo tiempo que se estarán recuperando los chips, una persona de nuestro equipo irá bajando los tiempos de los corredores que van llegando para armar los podios de cada categoría, permitiendo al organizador iniciar la entrega de premios con celeridad y liberar a los competidores que necesiten emprender su viaje de regreso a su lugar de origen.

Una vez que hayan llegado todos los corredores, quedará armada la clasificación final general y por categorías, la cual se subirá a nuestros sistemas.

Comunicación de resultados

Una vez armada y subida la clasificación final, los corredores o quien ellos designen podrán consultar sus resultados en un tótem que colocaremos estratégicamente. Básicamente es una pantalla táctil en la que, con solo colocar el número de dorsal del corredor, imprime un ticket con la información básica de sus resultados (tiempo, posición en la clasificación general y posición en su categoría). Esto es solo a los fines de que los deportistas puedan contar con esa información de forma inmediata.

En el transcurso de las siguientes tres horas desde que finalizó el último corredor, se compartirá en nuestras redes y en nuestra web, el link de acceso a la clasificación final, para que cada corredor pueda ver sus resultados completos y comparar su rendimiento con el de otros deportistas.

Finalización del servicio

Una vez comunicados los resultados, se informará a nuestro cliente que nuestro servicio ha llegado a su fin para que este transfiera inmediatamente el 50% restante de lo acordado.

➤ **5.7 TEMAS SOCIETARIOS**

Se utilizará la personería jurídica del club citado, la cual está activa hace más de treinta años, ya que esta institución será quien explote la empresa y quien se beneficie de sus utilidades.

El único trámite por realizar es agregar la actividad de prestación de servicios en la web de AFIP, lo cual no tiene costo.

El hecho de poder contar con esta forma jurídica es una de las principales ventajas competitivas del proyecto, ya que el club cuenta con exenciones impositivas vigentes que automáticamente se trasladarán a la empresa, permitiendo ofrecer precios significativamente menores y obteniendo un margen de rentabilidad superior.

➤ **5.8 RECURSOS HUMANOS**

Para llevar adelante la prestación del servicio, contaremos con un total de trece personas, todas integrantes del club.

Toda la actividad recae en cabeza del Presidente, quien realizará tareas de control.

Por debajo de él estará el/la Secretario/a, quien tendrá a su cargo las tareas de administración, organización y difusión. Para esto, bajo su órbita, contará con un grupo de ocho personas (atletas del club), a quienes delegará las tareas de difusión. Estos mismos serán quienes formen los equipos, junto a un líder de equipo, para asistir a cada evento en grupos de cinco.

También desde la Secretaría se trabajará en conjunto con tres líderes de equipo designados (integrantes de la Comisión Directiva), para la distribución de competencias, designando para cada carrera un líder y cuatro colaboradores.

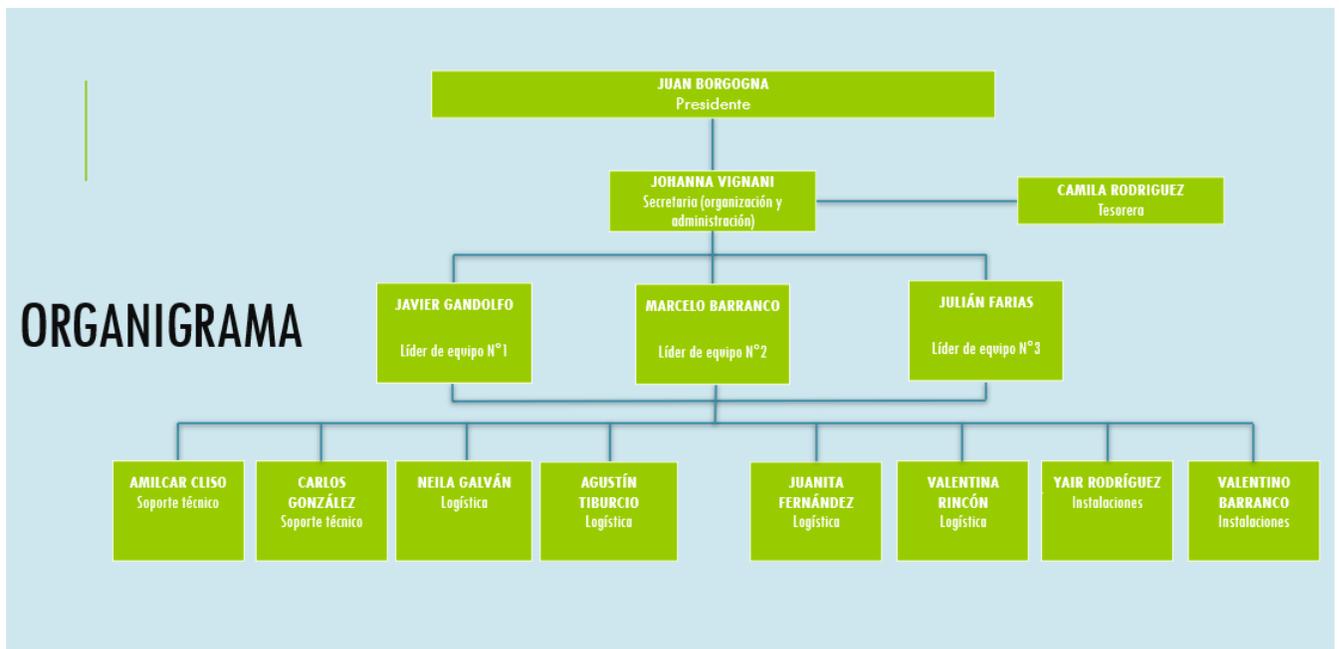
Por otro lado, desde la Secretaría del club se mantendrá comunicación con Tesorería en los dos momentos en los que deberían recibir los pagos de clientes (contratación y finalización del servicio).

El Presidente y la Tesorería cumplirán sus tareas Ad-Honorem y formarán parte de sus funciones desde el momento en que asuman el cargo.

La/el Secretaria/o, tendrán una contraprestación mensual que se fijará en un porcentaje de lo facturado.

Los líderes de equipo y los colaboradores recibirán un pago por cada competencia, el cual cobrarán un día después del evento.

A los fines de hacer visual la organización descrita, comparto lo que será el primer organigrama de la empresa:



➤ 5.9 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

A continuación, se detalla la cuantificación del plan de negocios propuesto.

Para su armado se ha tenido en cuenta la siguiente información:

- La inversión inicial será cubierta en su totalidad con fondos propios del club que obtiene de subsidios Nacionales, Provinciales y Municipales. La misma contempla la compra del equipamiento y el armado de la web, dejando todo completamente operativo.
- Se han desarrollado todas las proyecciones en un escenario conservador para asegurarnos que el retorno presentado tiene una alta probabilidad de ocurrencia y así evitar planificaciones que no podrán llevarse a cabo.
- Respecto a los días de cobranza, los mismos son negativos porque se cobra un 50% del servicio al momento de la contratación, osea cuatro meses antes de la competencia. En ese período solo se trabaja en la difusión e inscripciones online, que son tareas que no generan costos directo por el servicio prestado, ya que la mano de obra se paga toda al final de la carrera. Por tal motivo es que en días de cobranza se ha colocado -60. Así mismo no se ha tenido en cuenta en los ingresos, el rédito que podrá obtenerse por colocar estos fondos en inversiones financieras tales como plazo fijo, fondos comunes de inversión, etc.

Año	Proyectado					
	0	1	2	3	4	5
Ventas en unidades		24	30	36	36	36
Precio de venta unitario		USD 300,00	USD 330,00	USD 363,00	USD 399,30	USD 439,23
Costo directo por servicios prestados		43,33%	43,33%	43,33%	43,33%	43,33%
Costos fijos		12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
Intereses						
Impuestos		0%	0%	0%	0%	0%
Días cobranza		- 60	- 60	- 60	- 60	- 60
Días de inventario		-	-	-	-	-
Días de pago		-	-	-	-	-
Otros datos:						
Tasa de descuento	15%					
Inversiones de capital	USD 16.000,00					
Depreciación		20%	20%	20%	20%	20%
Crecimiento						2%

Capital Propio	100%
Deuda	0%

	Capital de trabajo Proyectado					
Capital de trabajo	0	1	2	3	4	5
Compras (C= CMV-EI+EF)	-	USD 3.119,76	USD 4.289,67	USD 5.662,36	USD 6.228,60	USD 6.851,46
(Cuentas a cobrar)	-	1.200	1.650	2.178	2.396	2.635
(Mercaderías)	-	-	-	-	-	-
Proveedores	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-	1.200	1.650	2.178	2.396	2.635
Inversión en Capital de trabajo	-	1.200	450	528	218	240

	EERR Proyectado					
	1	2	3	4	5	
Ventas	USD 7.200,00	USD 9.900,00	USD 13.068,00	USD 14.374,80	USD 15.812,28	
CMV	USD 3.119,76	USD 4.289,67	USD 5.662,36	USD 6.228,60	USD 6.851,46	
Margen Bruto	USD 4.080,24	USD 5.610,33	USD 7.405,64	USD 8.146,20	USD 8.960,82	
Costos Fijos	USD 864,00	USD 1.188,00	USD 1.568,16	USD 1.724,98	USD 1.897,47	
Depreciación	USD 3.000,00	USD 3.000,00	USD 3.000,00	USD 3.000,00	USD 3.000,00	
EBIT/BAII/Benef. operativo	USD 216,24	USD 1.422,33	USD 2.837,48	USD 3.421,22	USD 4.063,35	
Intereses						
EBT	USD 216,24	USD 1.422,33	USD 2.837,48	USD 3.421,22	USD 4.063,35	
Impuestos	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	
Utilidad neta	USD 216,24	USD 1.422,33	USD 2.837,48	USD 3.421,22	USD 4.063,35	

	Free Cash Flow						
	0	1	2	3	4	5	6
EBIT		USD 216,24	USD 1.422,33	USD 2.837,48	USD 3.421,22	USD 4.063,35	
Depreciación		USD 3.000,00	USD 3.000,00	USD 3.000,00	USD 3.000,00	USD 3.000,00	
EBITDA		USD 3.216,24	USD 4.422,33	USD 5.837,48	USD 6.421,22	USD 7.063,35	
Var. Cuentas a cobrar		-USD 1.200,00	-USD 450,00	-USD 528,00	-USD 217,80	-USD 239,58	
Var. Inventarios		USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	
Var. Cuentas a pagar		USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	
Inversión en Capital de Trabajo		-USD 1.200,00	-USD 450,00	-USD 528,00	-USD 217,80	-USD 239,58	
Impuestos s/EBIT		USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	
Capex	USD 16.000,00						
Free Cash Flow	-USD 16.000,00	USD 4.416,24	USD 4.872,33	USD 6.365,48	USD 6.639,02	USD 7.302,93	
Valor residual							USD 49.659,89
Free Cash Flow + VR	-USD 16.000,00	USD 4.416,24	USD 4.872,33	USD 6.365,48	USD 6.639,02	USD 7.302,93	USD 49.659,89
Tasa de descuento	15%						
Factor de descuento	1,00	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50	0,43
Valor Actual	-USD 16.000,00	USD 3.840,21	USD 3.684,18	USD 4.185,40	USD 3.795,88	USD 3.630,84	USD 21.469,34
Payback	4,1	Años					
VAN	USD 24.605,86						
TIR	44%						

Flujo acumulado	-	12.160	-	8.476	-	4.290	-	494	3.137	24.606
Meses		12,0		12,0		12,0		12,0		1,6

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

➤ 6.1 CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados del trabajo de investigación y análisis realizado, se llevaron adelante los supuestos planteados en el estudio económico financiero y de allí surgieron los resultados obtenidos.

Para finalizar la presentación del plan de negocios se ha desarrollado la siguiente conclusión:

- *Viabilidad técnica:* el proyecto es viable desde el punto de vista técnico, ya que es posible desarrollar eficientemente nuestro servicio.
- *Viabilidad comercial:* El proyecto es viable comercialmente, ya que justifica la existencia de un mercado para el servicio previsto, y las ventas estimadas son realistas con el planteamiento realizado de la empresa.
- *Viabilidad económica:* El proyecto es viable desde el punto de vista económico porque es capaz de generar beneficio y proporcionar una rentabilidad aceptable.
- *Viabilidad financiera:* el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, porque no plantea problemas de tesorería y tiene una estructura financiera equilibrada, en cuanto a solvencia y liquidez.
- *Viabilidad estratégica:* El planteamiento presentado es coherente con la filosofía empresarial y es consistente con nuestras ventajas competitivas y con los factores clave de éxito de la actividad.

➤ 6.2 RECOMENDACIONES

Tomando en consideración los puntos planteados en el apartado anterior y habiendo hecho un análisis general de la presente propuesta, recomiendo avanzar con la puesta en marcha de la empresa, la cual cubre de forma satisfactoria todos los aspectos necesarios y muestra una proyección positiva, incluso en un escenario conservador, pudiendo generar flujos de fondos que permitirán afrontar los costos de la propia actividad y una rentabilidad con la que se logrará tener éxito en todos los objetivos estratégicos planteados.

BIBLIOGRAFÍA

- A. Markuleta M. (2020). *Marketing online: Estrategia y táctica en la era digital*. Madrid: ESIC.
 - B. Westwood J. (2016). *Preparar un plan de marketing*. Barcelona: Profit.
 - C. Zorita Lloreda E. (2015). *Plan de negocio*. Madrid: ESIC.
-