



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

ESPECIALIZACION EN INGENIERIA
GERENCIAL

Título:
**“PROPUESTA DE NEGOCIO PARA
DESARROLLO DE COMPLEJO DEPORTIVO”**

Autor: De Bonis Esteban Ariel
Directora de Carrera: Dra. Sandra Patricia Fernández

Buenos Aires – Noviembre 2024

Índice de contenido

1. Introducción.....	3
2. El problema y sus antecedentes.....	5
3. Materiales y metodos para emplear al resolver el problema	8
4. Resolución del problema	11
4.1 La Empresa Y El Negocio.....	12
4.2 Servicios	13
4.3 Mercado Y Competencia.....	13
4.4 La Economía Del Negocio	26
4.5 El Equipo.....	29
4.6 Plan Comercial	31
4.7 Plan De Producción.....	34
4.8 Plan Financiero.....	36
4.9 Oferta A Inversores	39
4.10 Riesgos	40
4.11 Cronograma.....	47
5. Conclusiones	49
6. Referencias Bibliograficas	49

Índice de Tablas

Tabla 1 - Encuesta Nacional sobre actividad física y deporte, 2022	14
Tabla 2 - Censo poblacional 2022.....	24
Tabla 3 - Clientes potenciales Gonnet	25
Tabla 4 - Clientes potenciales por cercanía	26
Tabla 5 - Cuadro de gastos y costos.....	28
Tabla 6 - Cuadro de ingresos por ventas.....	28
Tabla 7 - Flujo de fondos	37
Tabla 8 - Tasas para cálculos	37
Tabla 9 - Cuadro de resultados Mensual primer año	38
Tabla 10 - Matriz de Impacto de Riesgos	43
Tabla 11 - Cronograma de tareas	48

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 - Localizacion del inmueble, Gonnet, Pcia Buenos Aires	35
Ilustración 2 - Renderizado de Complejo deportivo	36

1. INTRODUCCION

El presente Trabajo Final de Integración (TFI) se centra en el desarrollo de un complejo deportivo en la localidad de Gonnet, provincia de Buenos Aires, con el objetivo de satisfacer la creciente demanda de espacios para la práctica deportiva y la recreación. El proyecto se enmarca en un sector en auge, impulsado por la creciente conciencia sobre la importancia de la actividad física para la salud y el bienestar. En este contexto, los complejos deportivos se presentan como una alternativa atractiva para un mercado diverso, que abarca desde niños y jóvenes hasta adultos mayores, con diferentes intereses y necesidades.

La creación de un complejo deportivo en Gonnet se justifica por la imperiosa necesidad de abordar la carencia de espacios adecuados para la práctica deportiva y recreativa en la localidad. Esta problemática no solo limita las oportunidades de la comunidad para acceder a una vida activa y saludable, sino que también impacta negativamente en el desarrollo social, cultural y económico de la zona. Entre los beneficios que este complejo puede aportar a la comunidad se pueden destacar: promoción de la salud y el bienestar, fomento de la inclusión social, desarrollo social y comunitario. Resolver el problema de la falta de infraestructura deportiva en Gonnet implica, por lo tanto, invertir en la calidad de vida de sus habitantes, generando un impacto positivo en la salud, la inclusión social y el desarrollo económico de la comunidad.

El complejo deportivo propuesto se distingue de las alternativas existentes por su enfoque integral e innovador, que busca maximizar el impacto positivo en la comunidad de Gonnet. Entre los aspectos a desarrollar para generar la diferenciación se destaca la amplia gama de disciplinas deportivas, buscando incorporar alternativas que abarquen las necesidades de los distintos intereses que la comunidad expresa. Por otro lado, el complejo cuenta con espacios de uso común diseñados para fomentar la interacción social y la integración entre personas de todas las edades. El diseño del complejo considera las necesidades de personas de diferentes grupos etarios, desde niños y adolescentes hasta adultos mayores. Se incluyen espacios y actividades específicamente diseñados para cada grupo, promoviendo la participación y el acceso al deporte en todas las etapas de la vida. Por último, deberá construirse bajo principios de arquitectura sustentable, aprovechando las condiciones naturales del entorno para minimizar el consumo energético y reducir el impacto ambiental.

El objetivo del plan de negocios consiste en evaluar la factibilidad técnica, económica y financiera de la implementación de un complejo deportivo en la localidad de Gonnet, desarrollando un plan que permita resolver las necesidades de la comunidad para obtener una aceptación y vinculación de manera que se cumplan los objetivos estratégicos planteados. Por otro lado, consolidar un análisis que realice un análisis exhaustivo del mercado y de los riesgos asociados para poder planificar un crecimiento sostenible.

Este Trabajo Final de Integración (TFI) analiza la factibilidad técnico-económica de desarrollar un complejo deportivo en la localidad de Gonnet, provincia de Buenos Aires. El proyecto surge a partir de la creciente demanda de espacios deportivos de calidad en la zona, con el objetivo de ofrecer una amplia variedad de disciplinas e instalaciones que satisfagan las necesidades de la comunidad. Para determinar la viabilidad del proyecto, se llevó a cabo un exhaustivo estudio de mercado que incluyó el análisis de la oferta y demanda existente, la identificación del público objetivo y la evaluación de la competencia. Asimismo, se realizó un análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto. Desde el punto de vista técnico, se evaluaron las diferentes alternativas para la construcción y equipamiento del complejo, considerando aspectos como la ubicación, el diseño, la tecnología y la sostenibilidad. Finalmente, se elaboró un estudio de la viabilidad económica que incluye la proyección de la inversión inicial, los costos operativos, los ingresos esperados y los indicadores de rentabilidad. Los resultados obtenidos demuestran que el desarrollo del complejo deportivo en Gonnet es un proyecto factible y rentable, con un alto potencial de impacto positivo en la comunidad.

2. EL PROBLEMA Y SUS ANTECEDENTES

La localidad de Gonnet, a pesar de su crecimiento demográfico y desarrollo urbano en los últimos años, presenta una marcada deficiencia en materia de infraestructura deportiva. Si bien existen algunos espacios verdes y clubes barriales, estos no logran satisfacer la creciente demanda de la población en cuanto a la variedad de disciplinas, la calidad de las instalaciones y la accesibilidad para diferentes grupos etarios. Esta carencia de espacios adecuados para la práctica deportiva y recreativa se traduce en una serie de problemáticas interrelacionadas:

Limitada oferta deportiva: la oferta actual de espacios deportivos en Gonnet se concentra principalmente en deportes tradicionales como fútbol y básquetbol, dejando de lado otras disciplinas que han ganado popularidad en los últimos años. Esta situación limita las posibilidades de la comunidad para explorar diferentes actividades físicas y encontrar opciones que se ajusten a sus intereses y necesidades.

Escasa accesibilidad: muchos de los espacios deportivos existentes presentan barreras arquitectónicas que dificultan el acceso a personas con discapacidad. Esta falta de inclusión limita la participación plena de todos los miembros de la comunidad en la práctica deportiva.

Falta de espacios de integración: la ausencia de espacios comunes destinados a la recreación y la interacción social dificulta la creación de un sentido de comunidad y limita las oportunidades para el encuentro y la cohesión entre los habitantes de Gonnet.

Diversos estudios han evidenciado la importancia de la infraestructura deportiva para el desarrollo social y la promoción de la salud en las comunidades. La disponibilidad de espacios adecuados para la práctica deportiva se asocia a mayores niveles de actividad física, mejor salud mental y mayor cohesión social. En este sentido, la creación de un complejo deportivo en Gonnet se presenta como una oportunidad para abordar las deficiencias existentes y generar un impacto positivo en la calidad de vida de la población.

La creación de complejos deportivos ha sido objeto de estudio en diversas investigaciones, proporcionando un marco de referencia valioso para este TFI. En un estudio realizado en Arequipa, Peru, (Alarcón & Montalván, 2015) elaboraron un plan de negocios para un complejo deportivo de fútbol. Su estudio se centró en la necesidad de espacios de esparcimiento social y deportivo, analizando la viabilidad financiera del proyecto y la importancia de una gestión eficiente para

asegurar su rentabilidad a largo plazo. Los autores destacaron la importancia de un análisis exhaustivo del mercado, incluyendo la segmentación del público objetivo, la identificación de la competencia y el diseño de una estrategia de marketing efectiva. Se enfocaron en la importancia del deporte como un motor de desarrollo social y económico, y cómo un complejo deportivo puede contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad.

En una línea similar, se desarrolló un plan de negocios para un complejo de alquiler de canchas sintéticas en Trujillo, Perú, (Salazar & Malca, M, 2013). Su trabajo se enfocó en la identificación de una demanda insatisfecha en el mercado local, la importancia de ofrecer un servicio de alta calidad y la generación de empleo en la comunidad. Los autores destacaron la necesidad de invertir en infraestructura de calidad, mantener las canchas en óptimas condiciones y ofrecer un servicio al cliente excepcional para asegurar la fidelización de los usuarios. Además, profundizaron en el análisis del entorno económico y social, considerando factores como el crecimiento poblacional, los niveles socioeconómicos y las tendencias del mercado.

Por otro lado, en la ciudad de Madrid, España se analizó la creación de un club de considerando el auge de este deporte en los últimos años (Zurita, 2023). Su estudio se centró en el análisis financiero del proyecto, la gestión de la marca y la creación de una identidad corporativa sólida que permita al club diferenciarse en un mercado competitivo. El autor destaca la importancia de ofrecer una experiencia integral al cliente, que incluya no solo canchas de pádel de alta calidad, sino también servicios complementarios como cafetería, tienda de artículos deportivos y actividades sociales. Además, realizó un análisis exhaustivo de la competencia, identificando los principales competidores, sus estrategias de marketing y sus puntos fuertes y débiles.

La gestión de marca e identidad corporativa juegan un papel importante en el resultado de un complejo deportivo. En ese sentido, se realizó una investigación orientada a la gestión de marca para el posicionamiento de un complejo deportivo en Riobamba, Ecuador, (Yungan, 2023). Su trabajo estudió la importancia de la identidad corporativa en la construcción de una imagen sólida y con presencia en el mercado. El autor analizó el proceso de rediseño de marca, incluyendo la creación de un nuevo logo, la elección de colores y tipografías, y la definición de un mensaje clave que comunique la propuesta de valor del complejo. Además, destacó la importancia de la publicidad en redes sociales para llegar al público objetivo y generar engagement con la marca.

El emprendimiento en el sector deportivo presenta desafíos y oportunidades únicas., tal como se presenta en un plan de negocios desarrollado para un club deportivo de fútbol en Bucaramanga,

Colombia (Rodríguez & Vanegas, 2022). Su estudio se centró en la innovación y el desarrollo de una aplicación móvil para la gestión del club, que permita a los usuarios reservar canchas, inscribirse en torneos, realizar pagos y comunicarse con la administración. Los autores destacaron la importancia de la tecnología para optimizar la gestión del club, mejorar la experiencia del cliente y aumentar la eficiencia operativa. Además, analizaron el marco legal relacionado con la creación y gestión de clubes deportivos, y las implicaciones del emprendimiento en el desarrollo social y económico de la comunidad.

En otro orden, se considera importante tomar los aportes de que toman como principal factor de análisis la estructuración de un marco metodológico para estudios en el área del deporte (Gratton & Jones, 2010). Su trabajo incluye la selección de métodos de investigación adecuados al objeto de estudio, el diseño de la investigación, la recolección y análisis de datos, y la presentación de resultados. Los autores ofrecen una guía completa sobre el proceso de investigación, desde la definición del problema hasta la redacción del informe.

Por último, un estudio realizado en España (Moreno, 2024) sobre la creación de un gimnasio en Arganda del Rey, suma información relevante sobre el análisis de mercado, la innovación en el sector del fitness y la importancia de la sostenibilidad en el diseño y operación del negocio. El autor analiza en detalle el entorno competitivo, las tendencias del mercado y las necesidades de los consumidores, y propone un modelo de negocio basado en la diferenciación, la calidad y la sostenibilidad.

3. MATERIALES Y METODOS PARA EMPLEAR AL RESOLVER EL PROBLEMA

A continuación se van a desarrollar y referenciar las herramientas que se utilizaron para el desarrollo del presente trabajo.

Análisis del entorno: Este análisis permitió comprender el contexto en el que se desarrollará el proyecto, identificando factores que pueden influir en su éxito o fracaso.

- Matriz PEST: Esta herramienta ofreció un análisis del entorno macro, considerando factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (Thompson, 2024). El análisis PEST proporcionará una visión general de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno externo.
- Cinco Fuerzas de Porter: Esta herramienta permite analizar el microentorno, identificando el poder de negociación de los clientes (cantidad de clientes potenciales, sensibilidad al precio), el poder de negociación de los proveedores (disponibilidad de insumos, concentración de proveedores), la amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada, economías de escala), la amenaza de productos sustitutos (otros tipos de entretenimiento, actividades deportivas alternativas) y la rivalidad entre competidores existentes (número de competidores, intensidad de la competencia) (Porter, 2008). El análisis de las cinco fuerzas de Porter ofreció la claridad necesaria para comprender la dinámica competitiva del sector y evaluar el atractivo del mercado.

Análisis interno: Este análisis permite evaluar las capacidades y recursos del proyecto, identificando sus fortalezas y debilidades.

- Matriz FODA: Esta herramienta permitió identificar las fortalezas (ventajas competitivas, recursos disponibles, experiencia del equipo), oportunidades (tendencias del mercado, nichos de mercado sin explotar, cambios en el entorno), debilidades (falta de experiencia, limitaciones financieras, debilidades operativas) y amenazas (competencia agresiva, cambios en la regulación, crisis económicas) del proyecto (Hill & Westbrook, 1997). La matriz FODA proporciona una visión integral de la situación interna y externa del proyecto.

- **Cruce de FODA:** Esta herramienta permitió formular estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y oportunidades, y minimizar las debilidades y amenazas (Koontz & Weihrich, 2013). Se analizaron las diferentes combinaciones de factores internos y externos para definir estrategias FO (aprovechar fortalezas para explotar oportunidades), DO (superar debilidades aprovechando oportunidades), FA (aprovechar fortalezas para contrarrestar amenazas) y DA (minimizar debilidades y evitar amenazas).

Análisis de mercado: Este análisis permite comprender el mercado objetivo, sus necesidades y preferencias, y la competencia existente.

- **Segmentación de mercado:** Se segmentó el mercado utilizando variables demográficas (edad, género, nivel socioeconómico), geográficas (ubicación, densidad poblacional), psicográficas (estilo de vida, personalidad, valores) y conductuales (frecuencia de uso, nivel de fidelidad, beneficios buscados) (Kotler & Keller, 2012). La segmentación permitió identificar grupos de consumidores con necesidades y características similares.
- **Definición del cliente objetivo:** Se identifica el perfil del cliente ideal para el complejo deportivo, considerando las características de los segmentos de mercado más atractivos. Se define así su perfil demográfico, geográfico, psicográfico y conductual, así como sus necesidades, expectativas y motivaciones.

Análisis financiero: Este análisis permitió evaluar la viabilidad económica del proyecto, determinando su rentabilidad y capacidad para generar beneficios. (Ross, Westerfield, & Jordan, 2023)

- **Cuadro de costos y gastos:** Se elaboró un cuadro que detalle los costos fijos (alquiler, sueldos, servicios) y variables (insumos, mantenimiento) del proyecto, clasificándolos por categorías y estimando su monto anual.
- **Punto de equilibrio:** Se calculó el punto de equilibrio para determinar el nivel de ventas (número de usuarios, horas de alquiler) necesario para cubrir los costos totales. Se analizaron diferentes escenarios con variaciones en los precios y los costos.
- **Cuadro de resultados:** Se proyectaron los ingresos y egresos del proyecto para un horizonte de tiempo, calculando indicadores de rentabilidad como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la tasa de rendimiento esperada. Se utilizó una tasa de descuento que reflejó el costo de oportunidad del capital.

Análisis de recursos humanos: Este análisis permitirá determinar las necesidades de personal del complejo deportivo.

- Análisis de puestos: Se definieron los roles (administrador, entrenador, personal de mantenimiento), responsabilidades y perfiles requeridos para cada puesto de trabajo en el complejo deportivo. Se definieron también las competencias, habilidades y experiencia necesarias para cada puesto.

Plan comercial: Este plan definirá la estrategia para atraer y fidelizar clientes.

- Marketing Mix (4Ps): Se definió la estrategia de marketing, incluyendo el producto (servicios deportivos ofrecidos, características de las instalaciones), precio (tarifas de alquiler, promociones), plaza (ubicación del complejo, canales de distribución) y promoción (publicidad, relaciones públicas, marketing digital) (Kotler & Armstrong, 2013). Se definió la propuesta de valor y los canales de comunicación a utilizar para llegar al público objetivo.

Análisis de riesgos: Este análisis permitió identificar y evaluar los posibles riesgos del proyecto (Hubbard, 2020).

- Matriz de probabilidad e impacto: Se identificaron los posibles riesgos del proyecto (retrasos en la construcción, competencia inesperada, cambios en la demanda) y se evaluó su probabilidad de ocurrencia (baja, media, alta) y su impacto potencial (bajo, medio, alto).
- Estrategias de mitigación: Se desarrollaron estrategias para prevenir o minimizar el impacto de los riesgos identificados.

Cronograma de implementación: Este cronograma permitirá planificar y controlar la ejecución del proyecto.

- Diagrama de Gantt: Se elaboró un cronograma que detalle las actividades necesarias para la implementación del complejo deportivo

4. RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

El Club Deportivo Estrella de Gonnet se presenta como una propuesta innovadora en la localidad de Gonnet, provincia de Buenos Aires. Con el objetivo de convertirse en un epicentro deportivo y social, el negocio se centra en el alquiler de canchas de fútbol 5, ofreciendo además un servicio integral que incluye zonas de vestuarios, bar y parrillas para complementar la experiencia de los clientes.

El proyecto se caracteriza por una estructura de costos predominantemente fija y estable, lo que facilita su gestión y control a largo plazo. Si bien existen riesgos asociados a las variables económicas y políticas del entorno argentino, se confía en la capacidad para mitigarlos y mantener una operación sólida y rentable.

La ventaja competitiva del proyecto radica en la diversidad de servicios adicionales que ofrece, la calidad de sus instalaciones y, sobre todo, en el profundo conocimiento del mercado local. Gonnet es el segundo partido más poblado de la Provincia de Buenos Aires, y se observa una brecha significativa en la oferta actual en términos de disponibilidad, calidad y servicio, lo que brinda una oportunidad única para destacarse y satisfacer las necesidades de la comunidad.

Se proyecta un margen de rentabilidad sólido y una rápida recuperación de la inversión inicial, lo que respalda la viabilidad financiera del negocio. El plan financiero detalla los principales indicadores y proyecciones para respaldar esta afirmación.

El proyecto aspira a consolidar su presencia en el partido de La Plata a largo plazo y trascender más allá del negocio de alquiler de canchas de fútbol, convirtiéndose en una referencia en el ámbito deportivo y aspirando a alcanzar un impacto a nivel profesional.

El equipo detrás de este proyecto cuenta con un profundo conocimiento de la zona, habilidades técnicas y profesionales adquiridas a través de estudios especializados y una sólida experiencia en la administración de negocios. Se confía en que la dedicación y compromiso llevarán al éxito en esta emocionante empresa.

4.1 LA EMPRESA Y EL NEGOCIO

La génesis del proyecto de inversión se remonta a finales de 2021, momento en el que la pandemia de Covid-19 daba paso gradualmente a un retorno a la normalidad. Este periodo permitió a las personas retomar actividades al aire libre y reconectar.

Con un conocimiento profundo de la localidad de Gonnet, sus servicios, el estilo de vida de sus habitantes y sus necesidades, se concibe la idea de organizar partidos de fútbol 5, aprovechando la permisividad de las actividades al aire libre.

Al explorar las opciones disponibles en la zona, se detecta que la oferta de canchas existente no cumple con las expectativas en términos de calidad de instalaciones, servicios y disponibilidad horaria. En este contexto, se identifica una oportunidad y se inicia la búsqueda de terrenos disponibles a través de las inmobiliarias locales. Se adquiere una parcela que permite establecer un complejo de alquiler de canchas, con la posibilidad de ofrecer servicios deportivos al aire libre a la comunidad de Gonnet.

En el año 2024, la empresa se establece como parte de un emprendimiento enfocado en el entretenimiento y la práctica deportiva en la localidad de Gonnet, perteneciente a La Plata, provincia de Buenos Aires. El negocio se centra en el alquiler de canchas de fútbol 5 y 8 dentro de un complejo deportivo que ofrece instalaciones de alta calidad para la práctica del fútbol y otras actividades al aire libre. A largo plazo, se aspira a desarrollar una escuela de fútbol con miras a convertirla en un club que compita de manera profesional en torneos oficiales.

Para el éxito del proyecto, se considera crucial adquirir un terreno que requiera poca inversión y permita agilizar los procesos de obra, habilitación y puesta en marcha. Además, se considera fundamental iniciar con una buena campaña publicitaria en la zona de Gonnet, garantizar la organización de todas las actividades, la fidelización de los clientes y una administración eficiente de las campañas publicitarias.

Desde el punto de vista jurídico, la empresa adoptará la forma de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Esta figura jurídica permite asumir los riesgos con el capital propio y delimitar las responsabilidades de los socios. La inscripción a los efectos impositivos se realizará inicialmente con

un monotributo para minimizar el impacto de los costos asociados. A corto plazo, se prevé la inscripción como responsables inscriptos.

4.2 SERVICIOS

El Club Deportivo Estrella de Gonnet se presenta como un complejo deportivo dedicado principalmente al alquiler de canchas de fútbol de césped sintético. Como complemento, el complejo contará con un bar y zona de parrillas, cuya gestión será tercerizada mediante concesión. Esta separación de negocios busca otorgar una dinámica adicional al funcionamiento de los servicios deportivos.

El complejo estará compuesto por 5 canchas de fútbol 5, distribuidas en dos áreas. Una de estas áreas albergará 3 canchas que podrán unirse para formar una cancha de fútbol 7, mientras que la otra zona dispondrá de dos canchas independientes de fútbol 5. La estrategia empresarial se enfocará en la ocupación eficiente de las horas de alquiler, con el objetivo de alcanzar rápidamente el punto de equilibrio y recuperar la inversión inicial. El horario será de lunes a viernes de 9 a 24, sábados y domingos de 8 a 19. El bar permanecerá abierto durante el mismo horario que el club.

Con el propósito de garantizar una alta ocupación del complejo, se ofrecerán servicios adicionales durante los horarios ociosos. Estos servicios incluirán el alquiler de canchas para colegios, actividades deportivas al aire libre, celebración de cumpleaños y alquiler para eventos empresariales. Además, se iniciará una escuela de fútbol con la intención de proyectarla hasta integrar la Federación amateur de fútbol de La Plata, con miras a establecer un club de fútbol competitivo a nivel profesional a largo plazo.

En lo que respecta al bar, se contempla la tercerización del servicio mediante un contrato a 5 años, con la posibilidad de evaluar su incorporación a la gestión directa del complejo en función de su rendimiento. Si bien se reconoce la importancia de contar con un bar dentro del complejo, asumir su dirección directa implicaría una carga administrativa adicional en las etapas iniciales del proyecto.

4.3 MERCADO Y COMPETENCIA

Argentina, con una arraigada tradición futbolera, manifiesta un profundo interés por esta actividad deportiva. Este fervor futbolístico se refleja de manera destacada en la ciudad de La Plata, conocida por la intensa rivalidad entre sus dos equipos locales. Este contexto genera una demanda creciente de

la población por todo lo relacionado con el mundo del fútbol, desde la adquisición de indumentaria deportiva hasta la práctica del deporte en sí mediante el alquiler de canchas de fútbol.

En particular, las canchas de fútbol 5 son las más solicitadas, ya que permiten la participación de 10 personas para completar los equipos. Según una encuesta nacional sobre actividad física y deporte realizada por el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, se evidencia un alto interés en la práctica deportiva, siendo el fútbol una de las disciplinas más populares, con más del 37% de las personas manifestando un interés específico en su práctica.

Categoría	Porcentaje sobre el total de los que practica deporte o actividad física
Caminar	65,4%
Correr	50,3%
Andar en bicicleta	50,1%
Fútbol	37,2%
Yoga	18,4%
Danza / baile	17,5%
Musculación	15,0%
Crossfit	11,5%
Voley	9,8%
Natación	9,3%
Boxeo	8,8%
Padel	7,8%

Tabla 1 - Encuesta Nacional sobre actividad física y deporte, 2022

La ciudad de La Plata, como sexta aglomeración poblacional de Argentina, se convierte en una ubicación estratégica para implementar un negocio relacionado con el fútbol. La proximidad geográfica con los potenciales clientes resulta fundamental para el funcionamiento eficiente del negocio. La localidad de Gonnet fue seleccionada para el desarrollo del proyecto debido a su ubicación estratégica y su proximidad con otras tres localidades: City Bell, Tolosa y Ringuelet.

Gonnet, con una población de más de 30.000 habitantes, junto con las tres localidades cercanas, que suman más de 114.000 habitantes, proporciona una base sólida de potenciales clientes para el negocio propuesto.

En cuanto a la oferta existente en la zona, se observa un total de 9 complejos que ofrecen servicios similares en un radio de más de 2 km. Sin embargo, la mayoría de estos complejos presentan servicios limitados, disponibilidad reducida y, en muchos casos, instalaciones con mantenimiento deficiente. Esta situación crea una oportunidad para ofrecer un servicio de calidad superior que satisfaga las necesidades del mercado local.

A continuación, se presentarán diversos análisis que elaboran un estudio detallado de las posibilidades y el contexto del proyecto.

Análisis Externo

En primer lugar, se presenta un análisis de contexto con base en una matriz PEST, que permite posicionarse sobre los principales factores externos y cómo pueden impactar en el desarrollo del negocio.

Factores Políticos/legales:

- **Regulaciones gubernamentales:** Las regulaciones gubernamentales pueden tener un impacto positivo o negativo de acuerdo a las restricciones o permisos que habiliten las autoridades de turno. Esto se puede dar en varios aspectos, por un lado en las consideraciones municipales para habilitar y controlar establecimientos deportivos o comerciales, ya que podrían generar la necesidad de invertir en infraestructura o remodelaciones en caso de modificaciones o aumento de requerimientos. En otro orden, el gobierno puede, en caso de situaciones sanitarias, restringir ciertas actividades, tal como ocurrió durante la pandemia por Covid-19.
- **Política Fiscal:** las decisiones sobre la presión fiscal podrían impactar en caso negativo si la legislación tributaria aumenta la cantidad de tasas e impuestos o modifica normas que disminuyan el EBITDA. Podrían resultar positivas si se aliviana la presión fiscal o se establecen condiciones sobre las cuales se obtienen beneficios impositivos para determinadas actividades.
- **Mapa de poder político:** El mapa político actual muestra un cambio en la tendencia política de los últimos años, pasando de un modelo populista, conservador o socialista hacia un modelo liberal. Esto genera, por un lado inestabilidad en el poder político con la consecuente debilidad para la toma de decisiones y por otro lado una incertidumbre social que puede golpear en el consumo y en las condiciones de vida.
- **Legislación laboral:** En línea con el punto anterior, la legislación laboral en función de las condiciones mínimas de contratación, cantidad de horas, beneficios para los empleados, legislación sobre indemnizaciones y otras cuestiones puede tener un impacto considerable en el costo de los empleados. En este aspecto nuestro negocio tiene una estructura pequeño, lo que aminora el posible impacto en cualquier sentido.
- **Política para actividades deportivas:** Las políticas del ministerio de turismo y deportes de la Nación podrían tener marcar una tendencia hacia determinados deportes o establecer

beneficios o accesos a programas que permitan incrementar o disminuir la demanda por esta actividad deportiva.

Factores Económicos

- **Crecimiento económico:** El crecimiento económico puede generar fenómenos opuestos, en caso de recesión el consumo se verá afectado y las personas tendrán sus gastos priorizando las necesidades básicas dejando de lado la inversión en deportes o actividades de recreación. En cambio, si hay un aumento del consumo, este tipo de actividades presentarían oportunidades para ampliar el segmento de mercado abarcado.
- **Tasas de interés:** Las tasas de interés tienen una relación directa con los márgenes de rentabilidad del negocio y la posibilidad de reinvertir o preservar el valor de las ganancias. Para el caso de los gastos en mantenimiento o necesidad de compra de equipamiento o instalaciones tendría impacto, así como también en las tasas que cobran los distintos medios de pago con los que la gente financia sus gastos personales.
- **Inflación:** La inflación es una variable que tiene un impacto directo sobre costos operativos, precio de alquiler del inmueble y poder adquisitivo de los potenciales clientes. En los últimos meses se observa una tendencia hacia la baja en la inflación pero es una variable de permanente inestabilidad y compleja de administrar.
- **Tendencias de consumo:** Si la tendencia de consumo cambia hacia la adquisición de bienes de consumo para realización de deportes en el hogar o hacia la compra de bienes, los clientes optaran por consumir este tipo de productos en lugar de gastar en servicios como el propuesto en este negocio.
- **Tipo de cambio:** El tipo de cambio es una variable que determina el costo de la infraestructura y de la compra de equipamiento e instalaciones. Resulta ser una variable inestable y de tendencia a la suba, en particular suele ir desfasada de variables como la inflación en pesos argentinos, lo que genera una diferencia que puede impactar en los costos operativos o de reinversión.

Factores Socioculturales

- **Cultura deportiva:** Si bien Argentina es un país con cultura futbolera, podría haber cambios en el comportamiento de los consumidores e inclinarse hacia otro tipo de actividades deportivas que vienen en crecimiento o que suelen tener apariciones esporádicas de interés como el paddle, tenis o running, disminuyendo el tiempo disponible para otras actividades como el fútbol.

- Cambios demográficos: Si bien la demografía en un negocio de esta índole no suele tener mayor impacto, ya que las actividades propuestas abarcan un rango etario de gran amplitud, podrían darse fenómenos de crecimiento o disminución de la población de la localidad de Gonnet en contrapunto con otras zonas de la ciudad de La Plata, lo cual puede impactar en el alcance de clientes del complejo deportivo en función de su ubicación actual.
- Estilos de vida y hábitos de consumo: En línea con lo desarrollado en los factores económicos, las personas pueden desarrollar cambios en su estilo de vida o hábitos de consumo por tendencias innovadoras o por situaciones sanitarias. Tal fue el caso este año del virus transmitido por el dengue que inclino el consumo por este tipo de actividades hacia espacios cerrados, o la modificación que género en la vida de las personas el contexto dado por el Covid-19.
- Salud y bienestar: La actividad deportiva resulta ser un factor principal dentro de lo relacionado con estilo de vida saludable y bienestar general, asimismo se observa una tendencia en general hacia comportamientos más inclinados a prestar más importancia a esta temática. Un espacio con actividades deportivas desarrollaría una ventaja competitiva frente a otro tipo de negocios que van en contraposición a esta tendencia.
- Diversidad cultural: La diversidad cultural en nuestro país es cada vez mayor, el crecimiento de extranjeros suele traer aparejadas nuevas costumbres y cambios en la demografía o comportamiento en el consumo.

Factores Tecnológicos:

- Avances en tecnología deportiva: La tecnología se está incorporando cada vez más en las actividades deportivas, tanto para el control o análisis de actividades profesionales como para la incorporación de innovaciones en lo referente a insumos que se utilizan (pelotas de futbol, redes de contención, etc. Esto puede obligar a invertir en renovación de insumos para estar a la vanguardia y permanecer como una opción con diferencial frente a los competidores.
- Tecnología de gestión: La utilización de sistemas que permitan integrar la administración de un negocio de esta índole y permita incorporar nuevos medios de pago o facilitar la experiencia de usuario debe tener una importancia en la mirada del negocio. Algunos ejemplos de estas innovaciones fueron los posnet de mercado pago, la implementación de software online en las cámaras de seguridad aplicadas luego a ofrecer partidos de futbol grabados, etc.
- Tecnología de marketing: El marketing resulta importante a la hora de ofrecer un servicio diferencial y participar en un mercado donde existen otras ofertas, con lo cual es importante relevar y estar pendientes de modificaciones o tendencias en nuevas tecnologías de marketing

y el uso de los clientes potenciales de las mismas. Podrían ser nuevas redes sociales, elementos de publicidad online, etc.

- Innovaciones en infraestructura deportiva: Las innovaciones en infraestructura deportiva pueden requerir un análisis de costos para la vida útil de elementos críticos como el césped sintético por ejemplo. Asimismo la infraestructura dada por los sistemas de iluminación, o los sistemas de mantenimiento para mejorar la sostenibilidad y eficiencia operativa requerirán especial atención.
- Crecimiento de e-sports: Si bien no se encuentran en el mismo mercado, el interés por el fútbol en las nuevas generaciones puede inclinarse hacia los e-sports, dados como un espacio donde pueden realizar este deporte desde la comodidad de sus casas y realizar su actividad deportiva al aire libre en otro tipo de deportes.

Otro análisis importante es el impacto que pueden tener diversas fuerzas en el atractivo del mercado. Para ello, se desarrolla un análisis de fuerzas de Porter.

Poder de negociación frente a los clientes: Se observa, en primer lugar, un costo nulo para el cliente al cambiar su elección a un competidor, ya que los valores de alquiler suelen estar en la misma línea y con solo realizar una reserva en otra cancha cambian sin necesidad de atravesar ningún proceso complejo. Por otro lado, los clientes pueden presentar determinadas exigencias en relación a los servicios y la calidad de las instalaciones, factores que pueden provocar la migración a otros negocios. Por estas situaciones, los clientes tienen un alto poder de negociación y su fidelización resulta una tarea compleja.

Poder de negociación frente a los proveedores: Los proveedores del negocio se dividen en dos grupos. Por un lado, los que resuelven la necesidad de insumos (pelotas de fútbol, redes, infladores, herramientas, etc.), que tienen un bajo poder de negociación por la cantidad de oferta existente en el mercado y el bajo costo para el negocio de adquirirlos de otros proveedores. El otro grupo, con mayor poder de negociación, es el proveedor de césped sintético, que una vez contratado, no tiene grandes competidores en el país para el tipo de producto que ofrece y el mantenimiento o reposición debería ser del mismo producto para que no existan diferencias en las canchas.

Rivalidad entre competidores: Se analizan los competidores según su ubicación geográfica y la capacidad que tienen de alcanzar el mismo segmento de mercado. En la zona, determinada por un radio de 2 km, se encuentran 9 negocios de alquiler de canchas de fútbol 5. En principio, se encuentra una competencia intensa por la cantidad y cercanía entre los negocios que ofrecen, conceptualmente,

el mismo servicio. El costo de cambio hacia otros competidores es bajo porque la gama de precios suele respetarse por zonas, lo cual limita la diferenciación por precios. Aun así, se encuentra una ventaja competitiva en cuanto a la diferenciación, ya que los 9 negocios de la zona presentan problemas o menor calidad y cantidad de servicios. Se pretende mostrar un diferencial en la franja horaria, la calidad de los servicios y la variedad de los mismos.

Amenaza de servicios sustitutos: La proliferación de otro tipo de actividades deportivas puede resultar una amenaza si está acompañada de un cambio cultural o tendencias de consumo. Es el caso de canchas de pádel, tenis, instalación de gimnasios o complejos deportivos, o incluso la incorporación de elementos deportivos en zonas públicas.

Amenaza de nuevos participantes: Se observa una compleja barrera de entrada, ya que el negocio se instala como una alternativa de calidad en una zona que ya tiene servicios similares. Podría resultar una amenaza menor si se incorporan como ofertas de servicios más limitados, pocas canchas o establecimientos más chicos, ya que se limitarían al entorno más cercano. En el caso de establecimientos deportivos más grandes, requerirían una gran inversión, que puede resultar la barrera más compleja.

En resumen, el análisis de fuerzas de Porter evidencia un escenario prometedor, con la fidelización y atracción de clientes como principal amenaza, en conjunto con la imposibilidad de influir en los precios de los servicios. Los nuevos participantes deberán atravesar barreras que se complejizan con la presencia del negocio, y los competidores actuales necesitarán una inversión importante para poder competir en igualdad de condiciones, de acuerdo a la diferenciación en calidad que se propone. Los únicos proveedores que resultan importantes para prestar atención son los contratados para la compra y colocación del césped sintético, ya que, en caso de cambiar el producto, se verá afectada la calidad de las instalaciones.

Análisis FODA

A continuación, se desarrolla un análisis FODA y su consecuente evaluación cruzada para establecer estrategias que permitan aprovechar o atender las situaciones futuras que se presenten.

Fortalezas

1. Personal estratégico con conocimiento del negocio y la zona
2. Baja cantidad de personal

3. Alto poder de negociación con proveedores
4. Variedad de servicios ofrecidos además del propio alquiler de canchas
5. Ubicación estratégica en zona de tránsito y cercanía con otras localidades
6. Desarrollo de una escuela de fútbol con proyección de club profesional
7. Capacidad técnica en manejo de estrategias de marketing por parte de la gerencia estratégica
8. Calidad de las instalaciones.

Oportunidades

1. Tendencias en hábitos saludables y actividades deportivas
2. Establecimientos educativos cercanos al complejo deportivo
3. Gran densidad de población en la zona a trabajar
4. Alianzas estratégicas con empresas locales
5. Patrocinadores y sponsors locales que requieran visibilidad de sus marcas
6. Ausencia en la zona de propuesta de programas de entrenamiento que no sean con membresías mensuales.
7. Alianzas con equipos profesionales de la zona (Estudiantes y Gimnasia)
8. Amplia oferta y a bajo costo de herramientas y medios digitales para desarrollar estrategias de marketing.

Debilidades

1. Nulo conocimiento de nuestro negocio en el mercado
2. Bajo poder de negociación con clientes
3. Fijación de precios dependiente del mercado
4. Compleja capacidad de fidelizar clientes
5. Alto costo de reposición de infraestructura del complejo
6. Servicio de bar tercerizado
7. Poca cantidad de horas pico de alquiler, turnos de 18 a 23 días hábiles.
8. Alta carga de tareas de mantenimiento

Amenazas

1. Alto nivel de competencia
2. Comportamiento de precios
3. Competencia con otras actividades deportivas
4. Impacto del consumo por Recesión económica
5. Impacto inflacionario en costos

6. Cambios en la legislación tributaria
7. Nuevas tendencias hacia otras actividades deportivas
8. Situaciones sanitarias de impacto en vida cotidiana (dengue, covid-19)

"Cruce de FODA - Estrategias

Habiendo desarrollado conceptualmente una serie de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se realiza a continuación un análisis de posibles estrategias para atacar el cruce de estos puntos críticos del negocio:

Estrategia FO:

O 1-6 con F 4-5: La ausencia de programas de entrenamiento en la zona, en conjunto con la tendencia en hábitos saludables, se puede desarrollar utilizando la oferta de actividades adicionales que ofrece el complejo deportivo, tales como entrenamientos personalizados, escuela de fútbol, grupos de entrenamiento, entre otros. Esta posibilidad se potencia con la ubicación estratégica del complejo que facilita el acceso a las instalaciones por parte de los clientes interesados. Se deberá realizar una buena campaña en la zona con la publicidad de los servicios ofrecidos y un programa de membresía para acceder a estos servicios de manera periódica.

O 4-5 con F 1-8: La posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas locales y la necesidad de visibilizar la marca de negocios de la zona se puede aprovechar con la experiencia y conocimiento del personal estratégico sobre la zona. Esto permitirá identificar rápidamente los potenciales socios y sponsors, y la calidad de las instalaciones será un atractivo para aquellos que quieran incorporar su marca al negocio. Desde el inicio de las obras se deberá presentar un brochure del club a los negocios y empresas locales para incorporar sponsors y aliados que den soporte económico y visibilidad.

O 2-7 con F 4-6: Las alianzas con equipos profesionales de la zona y la cercanía de establecimientos educativos resultan una combinación ideal para aprovechar la proyección de una escuela de fútbol con vistas a profesionalizarse y desarrollar las actividades anexas que ofrece el complejo. Para ello se deberá desarrollar un convenio con Estudiantes y Gimnasia para que el club sea una fuente de futuros jugadores profesionales, al estilo de la Masía en Barcelona.

Estrategia DO:

D 1 con O 3-8: El desconocimiento del complejo por parte del público objetivo exige el desarrollo de un plan de marketing fuerte, aprovechando la gran densidad de población de la zona y el bajo costo de creación de redes sociales y herramientas de marketing digital.

D 2-4 con O 3-6: La dificultad para fidelizar clientes y el alto poder de negociación que estos tienen deberá minimizarse a través de la promoción y difusión de las actividades recreativas y anexas que realiza el complejo, aprovechando la gran densidad de población.

D 6-7 con O 3: La tercerización de la administración del bar, en conjunto con la poca cantidad de horas pico de alquiler de canchas, puede resultar una amenaza para el rendimiento del negocio del concesionario. La posibilidad de alcanzar con su servicio a clientes que durante el día transiten por la zona es una posibilidad, pero no existe una manera clara de abordar esta problemática.

Estrategia FA:

A 1-3-7 con F 4-6-8: La competencia con otros negocios que ofrecen el mismo servicio o las diversas actividades deportivas que pueden captar el interés de los clientes se deberá abordar con la oferta de actividades deportivas adicionales, el desarrollo de la escuela de fútbol que puede generar fidelización, y con el diferencial en la calidad de las instalaciones. Para esto es necesario realizar un Focus Group con vecinos de la zona e identificar cuáles son las actividades que resultan de su interés, de tal manera de anticipar la oferta.

A 2-5 con F 2-3: El comportamiento de los precios, limitado por el valor de alquiler establecido en la zona y el posible impacto inflacionario, generaría una menor brecha entre ingresos y gastos/costos, lo que bajaría la rentabilidad del negocio. En función a esto, la baja cantidad de personal requerido para el funcionamiento del club y el poder de negociación con los proveedores permitirá mejorar los costos y recuperar esa brecha, para alcanzar el margen de rentabilidad esperado.

A 4-8 con F 4-7-8: La recesión económica y el impacto de medidas sanitarias que disminuyan o anulen la posibilidad de vender servicios o actividades que realiza el club deberá mitigarse con la flexibilidad y calidad de las instalaciones que permiten realizar cualquier otro tipo de actividad deportiva, y el alcance que puede generarse a partir del marketing digital. Para ello, deberá realizarse un plan de contingencia con la posibilidad de ofrecer actividades deportivas virtuales y actividades que permitan las medidas sanitarias del momento. Aun así, ante una situación imprevista será

necesario poder contener el costo fijo mínimo y estar a la expectativa de los cambios que abran el mercado nuevamente.

Estrategia DA:

A 4-5-6 con D 3-5-8: La combinación de una recesión económica, el sostenimiento de la inflación que impacta en los costos y la falta de medidas de legislación tributaria para contener esta problemática, en conjunto con la alta carga de costos de mantenimiento para sostener la calidad de los servicios, el alto costo de reposición de equipamiento e instalaciones y una fijación de precios dependiente del mercado, todo esto desarrollado de manera sostenida en un plazo de tiempo, obligaría a liquidar el negocio. Una medida preventiva será la de generar un fondo para imprevistos, pero siempre con la limitante de que alcance para sostener los costos operativos durante la crisis planteada.

A 1-5 con D 6: La tercerización del servicio del bar puede generar un problema en el caso que el alto nivel de competencia y el impacto inflacionario obliguen al concesionario a retirarse del negocio. Esta situación provocaría una disminución de los servicios que deberá mitigarse para no profundizar una disminución del interés por parte de los clientes. Para ello se deberá capacitar al personal estratégico y a la gerencia operativa de tal manera que puedan sostener los servicios mínimos del bar hasta tanto se contrate otro proveedor de este servicio.

Participación en el Mercado y ventas estimadas

Los análisis realizados previamente permitieron observar la posición del proyecto frente a la situación actual, en conjunto con una serie de medidas preventivas para garantizar el éxito. A continuación, se realiza un análisis del mercado actual y el estudio de potenciales ventas de acuerdo a las variables expuestas anteriormente.

La segmentación de mercado se realiza con una gran amplitud de rango etario, desarrollando actividades que permiten participar a niños con la escuela de fútbol y festejo de cumpleaños, a jóvenes y adultos que deseen alquilar las canchas, y a personas de todas las edades que estén interesadas en realizar actividades deportivas en busca de desarrollar hábitos saludables. El comportamiento conductual será el de personas que estén interesadas en realizar deporte o con tendencias saludables, sin distinciones de género ni variables culturales. Desde el punto de vista geográfico, se espera alcanzar a los habitantes de la localidad de Gonnet y expandir el interés hacia las 3 localidades cercanas que tienen mayor densidad de población: City Bell, Tolosa y Ringuelet.

De acuerdo al censo 2022, La Plata cuenta con 772.618 habitantes, de los cuales 30.716 se encuentran en Gonnet, 41.348 en City Bell, 54.343 en Tolosa y 18.902 en Ringuelet. Sobre este grupo se realizan dos estudios para establecer el porcentaje de mercado que se espera alcanzar, tanto para llegar al punto de equilibrio como para registrar las ventas necesarias para las proyecciones realizadas. Los cálculos se realizan estimando que un 37% de esta población, de acuerdo al estudio realizado por el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, se encuentra interesado en el fútbol como práctica deportiva habitual.

Habitantes por zona	Censo 2022
La Plata	772618
Gonnet	30716
City Bell	41348
Tolosa	54343
Ringuelet	18902

Tabla 2 - Censo poblacional 2022

En función de estos datos del mercado potencial y sobre la base de la estimación del 37% de interés de los habitantes por el fútbol como deporte recreativo, se realiza un análisis del porcentaje de mercado requerido para funcionar, tanto para llegar al punto de equilibrio como para alcanzar la proyección de ventas estimadas en el flujo de caja del proyecto.

La cantidad de horas vendidas mensuales necesarias para el punto de equilibrio es de 508, y para alcanzar la proyección se requieren vender 1.035 horas de alquiler por mes. Por cada hora vendida se estima una cantidad de 10 personas utilizando la cancha, ya que es el número necesario de jugadores para realizar esta actividad. Por otro lado, se presume que la fidelización de los clientes debería alcanzar una frecuencia de al menos 1 vez por semana de alquiler de las canchas, lo cual reduce la cantidad de personas necesarias para alcanzar los objetivos.

De acuerdo a todos estos supuestos, se desarrollan los siguientes cuadros de captación de mercado:

Análisis para alcance solo en Localidad Gonnet

Para el caso de alcanzar solo a los habitantes de Gonnet, el análisis se realiza sobre la población de esta localidad únicamente. En este caso, la cantidad de mercado necesaria para el punto de equilibrio

sería: 45% en caso de considerar que cada persona solo asiste 1 vez al mes al complejo; 14% si se estima que las personas frecuentan 1 vez por semana cualquier actividad del club.

Los valores cambian cuando se pretende alcanzar las ventas proyectadas, siendo necesario un 91% del mercado para llegar al punto de equilibrio y solo un 28% del mercado para totalizar la cantidad de ventas estimadas en la proyección del flujo de caja.

En el siguiente cuadro se pueden observar los datos tomados para el cálculo:

Habitantes alcanzados en Gonnet	30716	
% Interés por futbol	37%	
Clientes Potenciales	11365	
Punto de Equilibrio (en clientes)	5077	45%
Ventas proyectadas (en clientes)	10350	91%
Punto de Equilibrio Semanal (en clientes)	1545	14%
Ventas proyectadas semanales (en clientes)	3150	28%

Tabla 3 - Clientes potenciales Gonnet

Análisis para alcance en Gonnet, City Bell, Tolosa y Ringuelet

El caso anterior solo realizaba el análisis para la localidad de Gonnet, pero se entiende que por la dinámica y movilidad de los habitantes de localidades cercanas hay una alta probabilidad de alcanzarlos como clientes si se realizan las estrategias de marketing necesarias y se desarrollan las actividades tal como se planean. Los supuestos para el cálculo son los mismos, pero la cantidad de clientes potenciales se incrementa casi 5 veces.

Por lo tanto, para este caso, la cantidad de mercado necesario para el punto de equilibrio será: 9% en caso de considerar que cada persona solo asiste 1 vez al mes al complejo; 3% si estimamos que las personas frecuentaran 1 vez por semana a cualquier actividad del club.

Los valores cambian cuando se pretende alcanzar las ventas proyectadas, siendo necesario un 19% del mercado para llegar al punto de equilibrio y solo un 6% del mercado para totalizar la cantidad de ventas estimadas en la proyección del flujo de caja.

En el siguiente cuadro se pueden observar los datos tomados para el cálculo:

Habitantes alcanzados por cercanía	145309	
% Interés por futbol	37%	
Cientes Potenciales	53764	
Punto de Equilibrio (en clientes)	5077	9%
Ventas proyectadas (en clientes)	10350	19%
Punto de Equilibrio Semanal (en clientes)	1545	3%
Ventas proyectadas semanales (en clientes)	3150	6%

Tabla 4 - Clientes potenciales por cercanía

En conclusión, el porcentaje de mercado necesario para alcanzar el punto de equilibrio oscila entre 3% y un 14%, asumiendo una frecuencia de asistencia mayor a 1 vez al mes y hasta 4 veces por mes por cliente. Para alcanzar las ventas proyectadas se requiere un porcentaje de mercado que oscila entre un 6% y un 28%. Se considera que, de acuerdo a la oferta y competencia actual, es una porción de mercado alcanzable. En los siguientes análisis se observará la complejidad del entorno y cómo se instalan los servicios en el mercado actual.

4.4 LA ECONOMIA DEL NEGOCIO

En primer lugar, se abordarán los gastos y costos proyectados para la ejecución de las actividades del club. Se diferencia entre costo y gasto de acuerdo a lo que se considera requerido para dar funcionamiento al club y lo que es requerido para la asistencia general al complejo. (Ver cuadro de costos)

Por un lado, en relación a los gastos, se estima un salario para gerenciamiento operativo de 1 persona, la cual estará bajo relación de dependencia. El club contará, además, con un servicio de cámaras de seguridad (un total de 16 cámaras) que deberán tomar imágenes y grabar todos los sectores; en particular, se utilizarán las grabaciones de la zona de canchas para marketing, publicidad, y como servicio alternativo de grabación de partidos a pedido de clientes.

Se contratará un software de gestión para realizar el cobro y control de ingresos y gastos. Se identificó un proveedor que ofrece un servicio de instalación y un costo mensual que incluye un servicio de tablero de control online. Adicional a estos gastos, se incorporan los seguros correspondientes y el alquiler del predio, establecido en la suma fija de 90 horas de alquiler al precio de venta que se ofrezcan las horas de alquiler al público en general. Este acuerdo de alquiler se realiza en el marco de un contrato de alquiler comercial que ofrece, a mediano y largo plazo, la posibilidad de establecer al dueño del terreno como miembro integrante del comité directivo del club a fundar.

"Por otro lado, se analizan los costos relacionados con el funcionamiento específico de las canchas. En primer lugar, se contratarán dos personas en relación de dependencia para que realicen tareas administrativas y de maestranza para atender al público y mantener en condiciones las instalaciones del club. El detalle de los perfiles se detalla más adelante en el documento, en la sección del equipo a conformar. Por otro lado, se considera un presupuesto mensual de insumos, que incluye el gasto que se genera para la reposición de pelotas de fútbol, elementos de limpieza y artículos varios. En esta serie de gastos también se consideran los servicios generales, como los servicios públicos (agua, luz, gas, municipales) y los servicios de red e internet.

Tanto las tareas de poda como las de mantenimiento serán tercerizadas, buscando contratar personal idóneo para garantizar el correcto funcionamiento de la zona de canchas. El predio se encuentra al aire libre, en un entorno verde; la necesidad de poda radica en el mantenimiento general, pero también en la prevención del avance de los árboles y arbustos sobre las redes de contención, que resultan costosas y complejas de reponer. Las tareas de mantenimiento incluyen el movimiento de la zona de canchas, en la que cada 15 días se requiere el movimiento del caucho y la corrección de posibles daños al tejido de red que funciona como perímetro de las canchas.

CUADRO DE COSTOS Y GASTOS	VARIABLE	FIJO	SEMIVARIABLE	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
GASTOS	\$ 50.000,00	\$ 2.930.000,00	\$ -	\$ 2.980.000,00	\$ 37.260.000,00
SALARIO GERENCIAMIENTO		\$ 1.500.000,00		\$ 1.500.000,00	\$ 19.500.000,00
SOFTWARE	\$ 30.000,00			\$ 30.000,00	\$ 360.000,00
CAMARAS DE SEGURIDAD	\$ 20.000,00			\$ 20.000,00	\$ 240.000,00
SEGUROS		\$ 350.000,00		\$ 350.000,00	\$ 4.200.000,00
ALQUILER		\$ 1.080.000,00		\$ 1.080.000,00	\$ 12.960.000,00
COSTO	\$ 380.000,00	\$ 2.190.000,00	\$ 1.050.000,00	\$ 3.620.000,00	\$ 45.440.000,00
SUELDOS		\$ 2.000.000,00		\$ 2.000.000,00	\$ 26.000.000,00
INSUMOS	\$ 200.000,00			\$ 200.000,00	\$ 2.400.000,00
SERVICIOS					
Edelap			\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 9.600.000,00
Arba		\$ 80.000,00		\$ 80.000,00	\$ 960.000,00
Apr		\$ 60.000,00		\$ 60.000,00	\$ 720.000,00
Internet	\$ -	\$ 50.000,00	\$ -	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00
Gas			\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 3.000.000,00
MANTENIMIENTO	\$ 100.000,00			\$ 100.000,00	\$ 1.200.000,00
PODA	\$ 80.000,00			\$ 80.000,00	\$ 960.000,00
				\$ -	\$ -
TOTALES Mensuales	\$ 430.000,00	\$ 5.120.000,00	\$ 1.050.000,00	\$ 6.600.000,00	\$ 82.700.000,00
TOTALES Anuales	\$ 5.160.000,00	\$ 64.940.000,00	\$ 12.600.000,00		

Tabla 5 - Cuadro de gastos y costos

Asimismo, se establece una proyección de ingresos en relación a los valores estimados de venta y las variables consideradas para su cálculo. El valor de alquiler de cancha en la zona es de \$13.000, lo cual resulta un punto de partida para el cálculo. Se estiman 23 días de utilización del complejo, entendiendo que el factor climático puede resultar el más crítico en cuanto a la posibilidad de utilizar las instalaciones. Se considera, también, un promedio diario de utilización de las canchas de 9 horas para las 5 canchas, separando 5 horas para alquileres de cancha y 4 horas para otros servicios (cumpleaños, escuela de fútbol, clases deportivas al aire libre, eventos empresariales, etc.). En relación al bar, para la proyección se estima una recaudación mensual similar a la de 2,5 canchas y, sobre esa base, un 10% del canon que ingresa como parte del acuerdo firmado con el concesionario.

Calculo de valores	Montos		
Valor Cancha	\$ 13.000,00		
Canchas	5		
Ingreso por turno	\$ 65.000,00		
Concepto de Ingreso	Variable Mensual	Ingreso Mensual	Total anual
Alquiler de Canchas (Hs)	115	\$ 7.475.000,00	\$ 89.700.000,00
Otros Servicios (Hs)	92	\$ 5.980.000,00	\$ 71.760.000,00
Comision Buffet (%)	10% de Utilidades	\$ 672.750,00	\$ 8.073.000,00

Tabla 6 - Cuadro de ingresos por ventas

Finalmente, se establece una estimación del punto de equilibrio en función de la sumatoria de los costos y gastos mensuales y el valor de alquiler de canchas por hora. Este cálculo indica que para poder encontrar el punto de equilibrio se necesita vender un total de 508 horas mensuales, que significan 22 horas diarias de alquiler entre las 5 canchas, quedando un aproximado de 4 horas por día por cancha.

En la proyección de ventas, se estima que se podrían alcanzar las 1.035 horas mensuales de alquiler; ahí radica la importancia de ofrecer servicios anexos al alquiler de canchas para poder aprovechar las horas ociosas del complejo y conseguir un mejor rendimiento.

4.5 EL EQUIPO

La estructura organizacional del proyecto requiere de poca inversión de personal pero bien calificada. A continuación se realizara una descripción de los puestos con los perfiles buscados y los existentes.

Gerencia Estratégica:

La gerencia estratégica estará a cargo de un integrante de la sociedad y creador de la empresa. La función principal será la de realizar un control y seguimiento al plan estratégico de la empresa, evaluar acciones y consecuentes tomas de decisiones para correcciones, coordinación general de la organización, vínculo con los socios estratégicos y elección del personal. Los honorarios serán sobre un porcentaje adicional de las utilidades.

- Formación: Magister en Administración de Negocios (UTN), Licenciado en Administración (UP), Analista Universitario en Sistemas de Información (UTN), Diplomado en Marketing Digital y Social Media.
- Experiencia: Más de 20 años de experiencia en gerenciamiento administrativo de grandes organizaciones, participación de proyectos de vinculación institucional y gestión de servicios a terceros.
- Conocimiento técnico y de gestión de proyectos: Evaluación de proyectos, Análisis Económico - Financiero, Conocimientos en aspectos impositivos y jurídicos, conocimiento del negocio.

- Capacidades de vinculación estratégica: Experiencia en actividades de vinculación institucional con habilidades blandas adquiridas tanto en las áreas de formación como en el desarrollo profesional. Vinculado con empresas y personas influyentes tanto en el sector privado como público.
- Habilidades gerenciales: Resolución de problemas, Visión Estratégica, Gestión del tiempo, Liderazgo, Toma de Decisiones, Comunicación Efectiva.

Gerencia Operativa

La gerencia operativa estará a cargo de una persona que tendrá a su cargo la coordinación y administración general del funcionamiento del club. Deberá garantizar el funcionamiento, gestionar las horas de alquiler, establecer mecanismos de control con el concesionario del bar y administrar el vínculo con los socios estratégicos involucrados en el desarrollo de las actividades del club.

- Formación: Licenciatura en Administración, Profesorado de Educación Física o formación similar en áreas deportivas.
- Experiencia: Más de 5 años de experiencia en áreas de administración y en el desarrollo de actividades deportivas.
- Conocimiento técnico y de gestión de proyectos: Análisis de costos, evaluación de presupuestos, gestión de personas, seguimiento económico financiero a través de herramientas de control y supervisión, control de procesos.
- Capacidades de vinculación estratégica: No son necesarias, pero se espera que pueda sostener los vínculos generados por la gerencia estratégica a partir de la detección de nuevas necesidades y abordaje de las mismas.
- Habilidades gerenciales: Manejo de equipos, Liderazgo, Capacidad de motivar, Resolución de problemas, Conocimiento de tareas de mantenimiento y control de gestión.

Personal Administrativo

"El personal administrativo tendrá dos funciones principales: la atención al público y la limpieza general del establecimiento. Los perfiles serán básicos y se requerirá una mínima experiencia para garantizar la fidelización de los clientes a partir del buen trato y la calidad en las condiciones del establecimiento.

Cantidad: 2

- Perfil profesional: Secundario Completo.
- Experiencia previa: Más de 1 año en atención al público y maestranza.
- Competencias requeridas: Conocimiento y manejo de sistemas informáticos, conocimiento y capacitación en tareas de limpieza y mantenimiento.
- Forma de contratación: Relación de dependencia.
- Staff de mantenimiento (tercerizado)
- Cantidad: 1
- Perfil profesional: Mantenimiento general.
- Experiencia previa: Haber trabajado en mantenimiento de canchas de césped sintético.
- Competencias requeridas: Conocimiento eléctrico, herrería, poda y tareas generales.
- Forma de contratación: Pago contra factura por prestación de servicios eventuales.

Concesión de Bar (tercerizado)

El sector de bar y parrillas será tercerizado para poder enfocar la atención principal en el core business del club. Se requerirán condiciones previas para la concesión, tales como: experiencia en administración de bares o restaurantes, presentación periódica de las tareas necesarias para asegurar la continuidad y respuesta a las habilitaciones gastronómicas requeridas por la municipalidad, contratación de seguros correspondientes, y cláusula de no repetición por el personal a cargo que contraten en el bar. El local deberá vender al público, como requerimiento mínimo, comidas rápidas, bebidas energizantes, agua y bebidas alcohólicas, golosinas y artículos de kiosco. No podrán vender cigarrillos ni cualquier producto que no cumpla con las condiciones bromatológicas requeridas. La forma de contratación será a través de un convenio de concesión con un canon mensual del 10% de las utilidades.

4.6 PLAN COMERCIAL

El plan comercial abordará variables relacionadas con la definición de las 4 P del marketing y una descripción de todas las variables que impactan en el desarrollo del negocio.

Servicios:

El negocio se denominará "Club Deportivo Estrella de Gonnet", ubicado en la localidad de Gonnet, La Plata. La estrategia es la de ofrecer un complejo deportivo en el que se desarrollen las siguientes actividades:

- Alquiler de canchas de fútbol 5
- Clases grupales al aire libre de actividades deportivas (crossfit, aerobics, gimnasia funcional, yoga)
- Escuela de fútbol para niños y jóvenes con participación en torneos amateurs
- Festejo de cumpleaños
- Eventos empresariales
- Organización de torneos de fútbol los fines de semana.

El club además cuenta con las siguientes instalaciones:

- 5 Canchas de fútbol 5 al aire libre
- Zona de vestuarios
- Zona de parrillas para alquiler
- Bar con bebidas alcohólicas y sin alcohol y comidas rápidas
- Bucletero y estacionamiento de motos.

Desde la perspectiva del cliente, se busca generar la percepción de un complejo que ofrece soluciones para desarrollar actividades deportivas al aire libre, con amplitud horaria y servicios que permitan desarrollar vínculos sociales y esparcimiento. Este club permitirá, además, por la variedad de los servicios, ser un punto de encuentro para familias, amigos y vecinos.

Precios:

La política de precios está limitada por la oferta encontrada en el mercado, ya que en la zona donde se instalará el complejo existe un valor general establecido en \$13.000 por hora de alquiler. Si bien ofrecer un valor más económico podría ser una estrategia de diferenciación por precio, la intención del negocio es destacarse por la diferenciación en calidad y servicio, con lo cual se mantendrá el valor de alquiler de la zona. Para adquirir los servicios de alquiler se requerirá una reserva previa de entre el 20% y el 50% del valor de la hora. Los servicios adicionales se tercerizarán con profesionales a

quienes se les cobrará un valor de alquiler por hora de cancha. Los costos, desarrollados en la sección de Economía del Negocio, incluyen los gastos en personal, mantenimiento y servicios, los cuales se espera que sigan el ritmo de ajuste por inflación y tipo de cambio.

Plaza:

El complejo está ubicado en la localidad de Gonnet, en un predio estratégicamente ubicado en una zona donde hay instituciones educativas y empresas. Gonnet se encuentra cerca de localidades como City Bell, Tolosa y Ringuelet, además de estar a pocos kilómetros de Gran La Plata. La accesibilidad a la zona a través de medios de transporte y caminos asfaltados genera una ventaja competitiva y la posibilidad de desarrollar las actividades de manera que los clientes encuentren facilidad de acceso en cualquier momento y horario.

Promoción:

Dado que el servicio se ubica en una zona específica, la promoción y publicidad utilizarán canales basados en herramientas de marketing digital, tales como redes sociales, páginas web y medios de comunicación locales. Se realizarán brochures con los detalles necesarios para establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas, empresas y negocios locales, con el objetivo de obtener sponsors, fidelizar clientes y aumentar la frecuencia de utilización del complejo.

El boca a boca y la recomendación entre los miembros de la comunidad serán cruciales para generar una imagen positiva del complejo.

Se desarrollarán estrategias de comunicación de acuerdo al segmento objetivo y al servicio a promocionar; para ello, el equipo de gerencia deberá realizar un focus group como método de recolección de información.

Clientes Target

La segmentación resulta bastante amplia, dado que se ofrecen servicios que abarcan todas las edades. Los clientes objetivo que se pueden definir son, en general:

- Deportistas aficionados y amateur: Personas de todas las edades y niveles de habilidad que disfrutan de la práctica del deporte como una forma de ejercicio, recreación y socialización.

Desde personas en edad infantil hasta adultos mayores, todos podrán acceder y utilizar los servicios que ofrece el club.

- Equipos deportivos organizados: Clubes deportivos, equipos universitarios, escuelas y academias que buscan instalaciones para entrenamientos regulares, partidos y torneos. Estos clientes pueden requerir horarios regulares y espacios dedicados para la práctica de su deporte específico.
- Corporaciones y empresas: Empresas que buscan organizar eventos corporativos, actividades de *team building* o jornadas de salud y bienestar para empleados. Estos eventos pueden incluir desde partidos de fútbol amistosos hasta clases de *fitness* grupales.
- Grupos y familias: Grupos de amigos, familias y organizaciones sociales que buscan actividades recreativas y deportivas para distintos tipos de eventos, ya sean sociales, reuniones, celebraciones, etc."

Por otro lado, en función de la segmentación de los clientes, se pueden mencionar las siguientes características:

- Demográfica: Personas de todas las edades, desde niños hasta adultos mayores, sin distinción de género ni nivel socioeconómico.
- Geográfica: Habitantes de La Plata, en particular de la localidad de Gonnet y localidades cercanas, así como empresas e instituciones educativas y deportivas de la zona.
- Psicográfica: Personas cuyos intereses y valores radiquen en un estilo de vida saludable, el bienestar y la salud, al aire libre, con interés en socializar y compartir actividades grupales.
- Conductual: Se esperan usuarios ocasionales y regulares, cuyas actividades elegidas se puedan desarrollar dentro de las ofrecidas por el club. Para los ocasionales se entiende que podrían convertirse en regulares siempre y cuando pertenezcan a la zona.

4.7 PLAN DE PRODUCCIÓN

Si bien el complejo no cuenta con un plan de producción, ya que presta servicios de actividades deportivas, para garantizar el desarrollo de las actividades se deberán realizar tareas de mantenimiento preventivas y proactivas en función de los acontecimientos que puedan producirse. Para ello, se definirá un plan de mantenimiento a cargo de la gerencia operativa, que constará de una evaluación periódica del perímetro de las canchas, un mantenimiento regular del césped sintético y la limpieza y mantenimiento del predio en general.

La administración de horarios disponibles se realizará a través de un software de gestión que permitirá evaluar la disponibilidad y reserva de horarios para actividades planificadas, con el objetivo de poder manejar el stock disponible de horas para ofrecer a los clientes. En cuanto a la localización geográfica, se observa un lugar estratégico que se encuentra en alquiler, en la zona céntrica de la localidad de Gonnet.

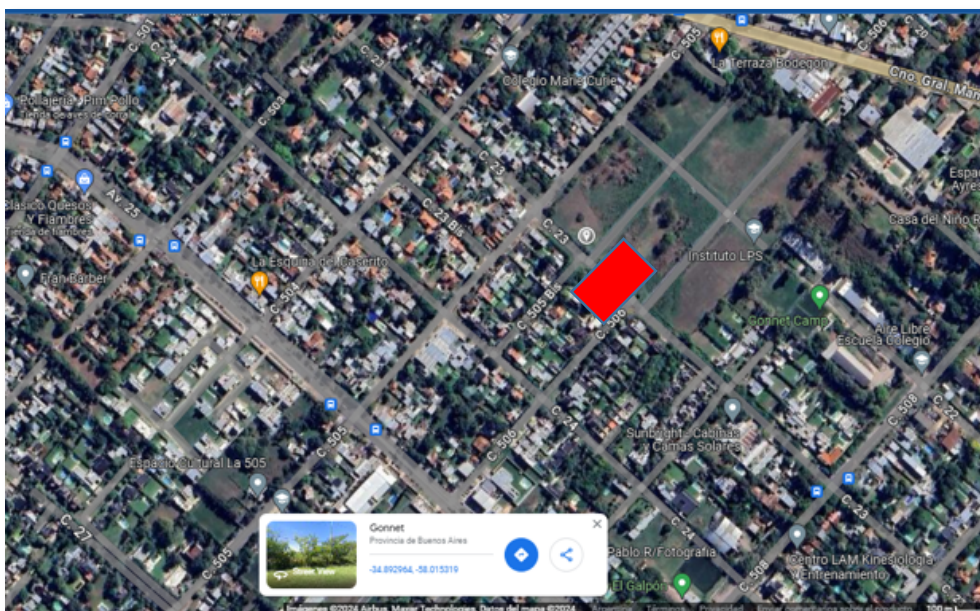


Ilustración 1 - Localización del inmueble, Gonnet, Pcia Buenos Aires

Este inmueble se encuentra apalabrado con el propietario y deberá ser reacondicionado para el uso de canchas de futbol 5, ya que es actualmente un complejo deportivo de canchas de tenis que se encuentra en desuso. Este inmueble resulta indispensable para poder economizar en los gastos de puesta en marcha, ya que el único trabajo fuerte de acondicionamiento es la modificación necesaria para adaptar las canchas de tenis en canchas de futbol y la remodelación mínima de la zona de bar, vestuarios y parrillas.

A continuación se muestra un renderizado de como quedarían las instalaciones:



Ilustración 2 - Renderizado de Complejo deportivo

El equipamiento crítico y más costoso a contratar resulta en:

- Césped Sintético de la marca Forbex
- Redes perimetrales
- Contratación de cámaras de seguridad

Finalmente, la estrategia de innovación y desarrollo posiciona al proyecto como un club que busca generar, a mediano y largo plazo, un establecimiento que compita a nivel profesional y genere una marca distintiva en la localidad de Gonnet. En paralelo, se busca abordar las necesidades que se evidencien en los requerimientos que la comunidad realice sobre actividades deportivas a implementar en el complejo deportivo.

4.8 PLAN FINANCIERO

"El plan financiero tiene como objetivo mostrar la evolución del rendimiento anual del complejo, tomando como punto de partida las inversiones iniciales y variables estimadas en función de la situación económica actual de Argentina. A continuación, se muestra el cuadro de evolución y se desarrollan las principales variables de análisis.

La inversión inicial tiene por objeto realizar las obras necesarias para acondicionar el predio alquilado; esto se traduce en la compra del césped sintético, redes perimetrales, costos iniciales de instalación y puesta en marcha de software de cobros y cámaras, y costos del primer mes de funcionamiento.

Una primera observación sobre el cuadro muestra que, independientemente de la recuperación de la inversión, el proyecto resulta rentable desde el primer año de inicio de actividades. El indicador de la TIR arroja un porcentaje superior a la tasa esperada por los inversores y el VAN indica que resulta un proyecto rentable.

CONCEPTOS/PERIODOS	0	1	2	3
INGRESOS	\$ -	\$ 169.533.000,00	\$ 508.599.000,00	\$ 1.271.497.500,00
Alquiler de Canchas	\$ -	\$ 89.700.000,00	\$ 269.100.000,00	\$ 672.750.000,00
Comision Buffet	\$ -	\$ 8.073.000,00	\$ 24.219.000,00	\$ 60.547.500,00
Otros Servicios	\$ -	\$ 71.760.000,00	\$ 215.280.000,00	\$ 538.200.000,00
COSTOS	\$ -	\$ 82.700.000,00	\$ 248.100.000,00	\$ 620.250.000,00
Fijos	\$ -	\$ 64.940.000,00	\$ 194.820.000,00	\$ 487.050.000,00
Variables	\$ -	\$ 5.160.000,00	\$ 15.480.000,00	\$ 38.700.000,00
SemivARIABLES	\$ -	\$ 12.600.000,00	\$ 37.800.000,00	\$ 94.500.000,00
UTILIDAD BRUTA	\$ -	\$ 86.833.000,00	\$ 260.499.000,00	\$ 651.247.500,00
Gastos de Marketing	\$ -	\$ 2.400.000,00	\$ 7.200.000,00	\$ 18.000.000,00
Gastos Administrativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisiones	\$ -	\$ 6.781.320,00	\$ 20.343.960,00	\$ 50.859.900,00
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 77.651.680,00	\$ 232.955.040,00	\$ 582.387.600,00
IMPUESTOS A LAS GANANCIAS (35%)	\$ -	\$ 27.178.088,00	\$ 81.534.264,00	\$ 203.835.660,00
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 50.473.592,00	\$ 151.420.776,00	\$ 378.551.940,00
INVERSIONES	-\$ 50.000.000,00			
FLUJO NETO DE FONDOS	-\$ 50.000.000,00	\$ 50.473.592,00	\$ 151.420.776,00	\$ 378.551.940,00

Tabla 7 - Flujo de fondos

Tasa Esperada	221%	Inflacion	195%
TIR	234%	Riesgo pais	16%
VAN	\$1.583.667,77	Prima	10%

Tabla 8 - Tasas para cálculos

Los gastos de marketing establecidos en el cuadro se entienden como los máximos; sin embargo, esta variable puede mejorarse si se considera que, luego de 2 años de funcionamiento, se contará con una cantidad de alianzas estratégicas y clientes fidelizados que permitirán reducir este costo al simple manejo de las redes sociales y mantenimiento web. El aumento de los ingresos y los costos está dado por el ajuste de precios y costos por inflación estimados; si bien pueden variar, no modificarán el margen de utilidad esperado en cada período. El punto de equilibrio evidencia un margen elevado en la estimación de ventas de horas de alquiler por sobre lo necesario para cubrir los costos, con lo cual quedaría cubierto cualquier tipo de imprevisto o urgencia.

Resultado Mensual 1er Año		Mensual
INGRESOS		\$ 14.127.750,00
-	Alquiler de Canchas	\$ 7.475.000,00
-	Comision Buffet	\$ 672.750,00
-	Otros Servicios	\$ 5.980.000,00
COSTOS		\$ 6.600.000,00
-	Fijos	\$ 5.120.000,00
-	Variables	\$ 430.000,00
-	Semivariables	\$ 1.050.000,00
UTILIDAD BRUTA		\$ 7.527.750,00
-	Gastos de Marketing	\$ 200.000,00
-	Gastos Administrativos	\$ -
-	Comisiones	\$ 565.110,00
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS		\$ 6.762.640,00
-	IMPUESTOS A LAS GANANCIAS (35%)	\$ 2.366.924,00
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 4.395.716,00

Tabla 9 - Cuadro de resultados Mensual primer año

4.9 OFERTA A INVERSORES

"El análisis exhaustivo de todos los aspectos del plan de negocios, que resaltan la viabilidad y rentabilidad del proyecto, así como las oportunidades existentes en el mercado que pueden ser aprovechadas para diferenciarse como proveedores líderes en el sector, permiten consolidar un proyecto sólido y prometedor. Este proyecto se distingue por su baja necesidad de inversión inicial y su capacidad para ofrecer un retorno rápido en un plazo de tiempo relativamente corto, estimado en menos de un año desde su ejecución.

La visión de crecimiento es ambiciosa y prometedora, con varios aspectos clave que subrayan su potencial. Uno de estos aspectos es la creación de un club deportivo profesional, una iniciativa que fortalecerá la presencia en el mercado y sentará las bases para una sostenibilidad a largo plazo, abriendo nuevas oportunidades de negocio en el futuro.

La financiación inicial necesaria para poner en marcha este proyecto será aportada por los dos socios fundadores de la futura Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).

Con respecto a la rentabilidad, las proyecciones indican que la inversión inicial se recuperará al finalizar el primer año de operaciones. Además, se estima un margen de utilidad neta anual del 30%, lo que demuestra el potencial lucrativo del proyecto. La distribución de ganancias se realizará destinando aproximadamente la mitad a los socios, mientras que el resto se reservará para provisiones financieras y posibles inversiones futuras, así como para hacer frente a imprevistos económicos.

Sin embargo, se reconoce que el mayor desafío radica en encontrar socios y aliados estratégicos que puedan contribuir con su experiencia, recursos y prestigio de marca para impulsar un crecimiento más acelerado en el desarrollo del Club Deportivo Estrella de Gonnet. Se asume el compromiso de buscar estas alianzas estratégicas con el objetivo de potenciar el proyecto y llevarlo al siguiente nivel de éxito y reconocimiento en el mercado objetivo.

Con esta visión clara y un enfoque estratégico sólido, se confía en que el proyecto tiene el potencial no solo para alcanzar, sino también para superar las expectativas de crecimiento y rentabilidad en el futuro..

4.10 RIESGOS

Para el análisis de riesgos, se desarrollará, en principio, un listado de todos los riesgos detectados con un número de orden, su denominación y descripción, para asignarles a cada uno su probabilidad de suceso y grado de impacto. En función de ello, se generará una matriz de probabilidad de impacto que servirá de base para el desarrollo de estrategias sobre aquellos riesgos que representen una amenaza considerable en el desarrollo de las actividades planteadas (identificadas en la matriz con color rojo). Para riesgos ubicados en la matriz con colores naranja y verde no se desarrollarán estrategias de mitigación.

1. Riesgo: Clima; Descripción: Problemas climáticos que impidan el normal funcionamiento de las actividades al aire libre; Probabilidad de suceso: Alta; Grado de impacto: Crítico
2. Riesgo: Lesiones deportivas; Descripción: Lesiones de clientes al participar de partidos de alquiler de canchas de fútbol; Probabilidad de suceso: Moderada; Grado de impacto: Moderado
3. Riesgo: Accidentes durante actividades; Descripción: Accidentes provocados por instalaciones o servicios al realizar actividades por fuera del alquiler de canchas (cumpleaños, eventos, clases de gimnasia, etc.); Probabilidad de suceso: Moderada; Grado de impacto: Moderado
4. Riesgo: Daños en las instalaciones; Descripción: Daños provocados a las instalaciones por el uso durante las actividades; Probabilidad de suceso: Moderada; Grado de impacto: Crítico
5. Riesgo: Competidores Locales; Descripción: Competencia frente a los competidores locales existentes o nuevos; Probabilidad de suceso: Moderada; Grado de impacto: Marginal
6. Riesgo: Problemas de acceso; Descripción: Problemas en el acceso al complejo deportivo dados por incidentes viales, cortes o problemas de tránsito; Probabilidad de suceso: Baja; Grado de impacto: Moderado

7. Riesgo: Saturación de estacionamiento; Descripción: Saturación de espacios de estacionamiento en la zona aledaña al complejo que impida a los clientes acceder en auto privado; Probabilidad de suceso: Moderada; Grado de impacto: Crítico
8. Riesgo: Problemas de infraestructura; Descripción: Fallos estructurales en la infraestructura del complejo que requieran su reparación e impidan el normal funcionamiento; Probabilidad de suceso: Baja; Grado de impacto: Moderado
9. Riesgo: Regulaciones municipales; Descripción: Cambios en las regulaciones municipales que afecten los permisos de desarrollo de las actividades desarrolladas; Probabilidad de suceso: Moderada; Grado de impacto: Marginal
10. Riesgo: Inestabilidad Económica; Descripción: Variables como la inflación, recesión, aumento en los costos de insumos; Probabilidad de suceso: Alta; Grado de impacto: Moderado
11. Riesgo: Reputación; Descripción: Imagen positiva o negativa del complejo que quede expuesta en medios digitales como web, google o redes sociales; Probabilidad de suceso: Alta; Grado de impacto: Crítico
12. Riesgo: Aliados Estratégicos; Descripción: Desacuerdos con los aliados estratégicos que generen una pérdida en ventas (empresas, sponsors, instituciones educativas o deportivas); Probabilidad de suceso: Baja; Grado de impacto: Marginal
13. Riesgo: Tendencias de consumo; Descripción: Cambios en las tendencias de consumo hacia otras actividades deportivas no ofrecidas; Probabilidad de suceso: Baja; Grado de impacto: Marginal
14. Riesgo: Problemas bromatológicos; Descripción: Inconvenientes detectados en el bar por inspecciones de bromatología o denuncias de clientes; Probabilidad de suceso: Moderada; Grado de impacto: Crítico
15. Riesgo: Incendios o daños en el entorno; Descripción: Incendios o accidentes de gran envergadura en zonas aledañas que afecten al complejo deportivo; Probabilidad de suceso: Excepcional; Grado de impacto: Moderado
16. Riesgo: Impacto ambiental; Descripción: Impacto negativo de las actividades del club en el medio ambiente; Probabilidad de suceso: Excepcional; Grado de impacto: Despreciable
17. Riesgo: Problemas de salud publica; Descripción: Situaciones de salud pública extrema que generen medidas restrictivas e impidan el funcionamiento (civil, dengue, pandemias); Probabilidad de suceso: Baja; Grado de impacto: Crítico

18. Riesgo: Conflictos con la comunidad de Gonnet; Descripción: Conflictos con los vecinos de la zona por ruidos molestos o inconvenientes con clientes del club; Probabilidad de suceso: Moderada; Grado de impacto: Marginal
19. Riesgo: Instalaciones; Descripción: Instalaciones defectuosas o con mal funcionamiento ya sea en las zonas de servicios (duchas, baños, sillas, mesas) como en la zona de canchas (redes, arcos, césped); Probabilidad de suceso: Baja; Grado de impacto: Marginal
20. Riesgo: Problemas laborales; Descripción: Inconvenientes con el personal que provoquen despidos o sanciones con impacto económico y operativo; Probabilidad de suceso: Moderada; Grado de impacto: Marginal
21. Riesgo: Falta de insumos; Descripción: Problemas con los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades; Probabilidad de suceso: Excepcional; Grado de impacto: Despreciable
22. Riesgo: Concesión del Bar; Descripción: Relación con el concesionario del bar, generando un problema en caso de que no quiera continuar o no sea rentable su negocio; Probabilidad de suceso: Moderada; Grado de impacto: Crítico
23. Riesgo: Barrera de entrada para club profesional; Descripción: Imposibilidad de avanzar con el desarrollo de un club profesional por problemas para su incorporación en ligas locales profesionales o federadas; Probabilidad de suceso: Baja; Grado de impacto: Marginal
24. Riesgo: Actividades deportivas tercerizada; Descripción: Falta de personal tercerizado que brinde las actividades propuestas (profes de Ed física, gimnasia, yoga, escuela de futbol); Probabilidad de suceso: Baja; Grado de impacto: Despreciable
25. Riesgo: Nuevas tecnologías; Descripción: Incorporación de nuevas tecnologías en materia de servicios o prácticas deportivas; Probabilidad de suceso: Moderada; Grado de impacto: Despreciable
26. Riesgo: Interrupciones en servicios públicos; Descripción: Corte en el suministro de los servicios públicos (luz, agua, gas); Probabilidad de suceso: Baja; Grado de impacto: Crítico
27. Riesgo: Fijación de precios; Descripción: Fijación de precios limitada por los valores de competidores locales; Probabilidad de suceso: Moderada; Grado de impacto: Marginal

28. Riesgo: Fidelización de clientes; Descripción: Alto poder de negociación de clientes; Probabilidad de suceso: Moderada; Grado de impacto: Moderado
29. Riesgo: Legislación tributaria; Descripción: Cambios en la legislación tributaria que incrementen los costos operativos; Probabilidad de suceso: Moderada; Grado de impacto: Marginal
30. Riesgo: Inseguridad; Descripción: Problemas de inseguridad en la zona; Probabilidad de suceso: Alta; Grado de impacto: Marginal

En función de la lista desarrollada anteriormente se expone ahora la matriz de impacto:

		GRADO DE IMPACTO			
		DESPRECIABLE	MARGINAL	MODERADO	CRITICO
PROBABILIDAD DE SUCESO	ALTA		30	2 - 3 - 10 -	1 - 11 -
	MODERADA	25	5 - 9 - 18 - 20 - 27 - 29	28	4 - 7 - 14 - 22 -
	BAJA	24	12 - 13 - 19 - 23 -	6 - 8 -	17 - 26 -
	EXCEPCIONAL	16 - 21 -		15	

Tabla 10 - Matriz de Impacto de Riesgos

De acuerdo a la matriz encontramos los siguientes riesgos con necesidad de estrategia y análisis de mitigación:

Probabilidad Alta e Impacto Crítico

1- Riesgo: Clima;

Descripción: Problemas climáticos que impidan el normal funcionamiento de las actividades al aire libre;

Estrategias de Respuesta: Es inevitable la aceptación del riesgo, la manera de abordarlo es prever en el análisis de flujo de caja que un porcentaje de días se espera que no se

pueda dar servicio para que ante la ocurrencia del riesgo no se vea afectada la economía y finanzas del negocio.

11- Riesgo: Reputación;

Descripción: Imagen positiva o negativa del complejo que quede expuesta en medios digitales como web, google o redes sociales;

Estrategias de Respuesta: Mitigar este riesgo desarrollando un plan de marketing y de atención al público que permita detectar tempranamente las inconformidades de los clientes y así evitar que vayan de manera directa a la opinión pública.

Probabilidad Alta e Impacto Moderado

2-Riesgo: Lesiones Deportivas;

Descripción: Lesiones de clientes al participar de partidos de alquiler de canchas de fútbol;

Estrategias de Respuesta: Contratar un seguro para este tipo de accidentes y un servicio de emergencias médicas, así como también poner a disposición los elementos de primeros auxilios y la capacitación al personal para el uso de ellos y el accionar ante situaciones de riesgo.

3-Riesgo: Accidentes durante actividades,

Descripción: Accidentes provocados por instalaciones o servicios al realizar actividades por fuera del alquiler de canchas (cumpleaños, eventos, clases de gimnasia, etc.);

Estrategias de Respuesta: Contratar un seguro de accidentes personales y establecer un cronograma de tareas de mantenimiento preventivo para minimizar el impacto de estos daños.

10- Riesgo: Inestabilidad Económica,

Descripción: Variables como la inflación, recesión, aumento en los costos de insumos.

Estrategias de respuesta: Mitigar el riesgo realizando provisiones para la compra de insumos y materiales necesarios para el funcionamiento y generando una previsión financiera que permita afrontar una crisis, de todas maneras resulta un riesgo que en caso

de desarrollar aumentos excesivos dependerá de la capacidad del mercado de adaptar sus precios y afrontar la recesión, es un riesgo complejo de mitigar.

Probabilidad Alta e Impacto Marginal

30- Riesgo: Inseguridad

Descripción: Problemas de inseguridad en la zona (robo de autos, a personas, situaciones de violencia);

Estrategias de Respuesta: Si bien la zona no se encuentra mayormente afectada por estos sucesos, generar vínculo con la policía zonal para solicitar mayores refuerzos por la afluencia de gente y ofrecer a cambio un paquete de servicios preferenciales para el uso de las canchas.

Probabilidad Moderada e Impacto Crítico

4- Riesgo: Daños en Instalaciones

Descripción: Daños provocados a las instalaciones por el uso durante las actividades;

Estrategias de Respuesta: Realizar mantenimiento preventivo para mejorar la vida útil y calidad de las instalaciones, esto es mantenimiento quincenal del césped sintético, semanal del alambrado y redes perimetrales y revisión periódica de zonas de uso común (vestuarios, bar, parrillas)

7- Riesgo: Saturación de Estacionamiento

Descripción: Saturación de espacios de estacionamiento en la zona aledaña al complejo que impida a los clientes acceder en auto privado

Estrategias de Respuesta: En este riesgo se pretende abordar desde dos puntos diferentes, por un lado ofrecer espacios dentro del complejo que permitan y promuevan acceder con bicicletas y motos (y así descomprimir el acceso con autos), por otro lado generar un socio estratégico en un estacionamiento de la zona con precios diferenciales para los clientes del complejo.

14- Riesgo: Problemas bromatológicos

Descripción: Inconvenientes detectados en el bar por inspecciones de bromatología o denuncias de clientes

Estrategias de respuesta: Este riesgo deberá evitarse realizando una supervisión de las condiciones del Bar, la misma estará a cargo de la Gerencia Operativa y se deberán exigir la documentación e informes correspondientes para evitar este tipo de incidentes.

22- Riesgo: Concesión del bar

Descripción: Relación con el concesionario del bar, generando un problema en caso de que no quiera continuar o no sea rentable su negocio

Estrategias de Respuesta: Por un lado establecer un vínculo con el Concesionario de tal forma que se puedan desarrollar acciones en conjunto para garantizar el rendimiento del Bar, en paralelo capacitar al personal del complejo para enfrentar una posible salida sin previo aviso del concesionario y poder ofrecer los servicios básicos, esto implica entender el modelo de negocio de este servicio. Por ultimo prever en el convenio de concesión una cláusula de salida que garantice un plazo de aviso para la salida o una multa económica de no suceder.

Probabilidad Moderada e Impacto Moderado

28- Riesgo: Fidelización de clientes

Descripción: Complejidad para fidelizar clientes por el alto poder de negociación que poseen

Estrategias de Respuesta: Realizar un focus group previo al inicio de actividades para desarrollar servicios que la comunidad está solicitando, Desarrollar eventos sociales y deportivos que integren a la comunidad y permitan visibilizar y generar un vínculo con el complejo, abordar estrategias de marketing con impacto positivo en la imagen del club.

Probabilidad Baja e Impacto Crítico

17- Riesgo: Problemas de salud pública

Descripción: Situaciones de salud pública extrema que generen medidas restrictivas e impidan el funcionamiento (covid, dengue, pandemias)

Estrategias de Respuesta: En este tipo de riesgo se deberá aceptar su ocurrencia y quedar atento a las definiciones de las políticas de salud pública que permitan avanzar o restringir

más los servicios. Por otro lado desarrollar una serie de actividades que permitan realizarse de manera virtual para casos donde no puedan realizarse tareas en el club.

26- Riesgo: Interrupciones en servicios públicos

Descripción: Corte en el suministro de los servicios públicos (luz, agua, gas)

Estrategias de Respuesta: Si bien la ocurrencia es baja, la falta de servicio impediría el correcto funcionamiento del club y pararía de manera total las actividades, para ello, únicamente es posible mitigar el riesgo realizando tareas de mantenimiento preventivo en tableros e instalaciones eléctricas, instalaciones de gas y agua internas para así evitar que la problemática se genere por problemas propios del complejo. En caso de ser problemas externos no puede abordarse este riesgo.

4.11 CRONOGRAMA

Para el desarrollo de las actividades previas y la ejecución de la obra hasta la inauguración, se estiman dos meses de trabajo. En términos generales, existe una primera actividad que, si bien no requiere muchos días porque ya está previsto el complejo a alquilar, resulta crítica para poder finalizarla y dar inicio a las obras. La etapa de obra, tanto para la remodelación y acondicionamiento de vestuarios, como bar y canchas, es la que más va a condicionar el resto de las actividades.

Finalmente, las tareas que se tercerizarán, como la colocación de redes perimetrales, césped sintético e instalación de cámaras, se ajustan a lo estipulado con los proveedores seleccionados..

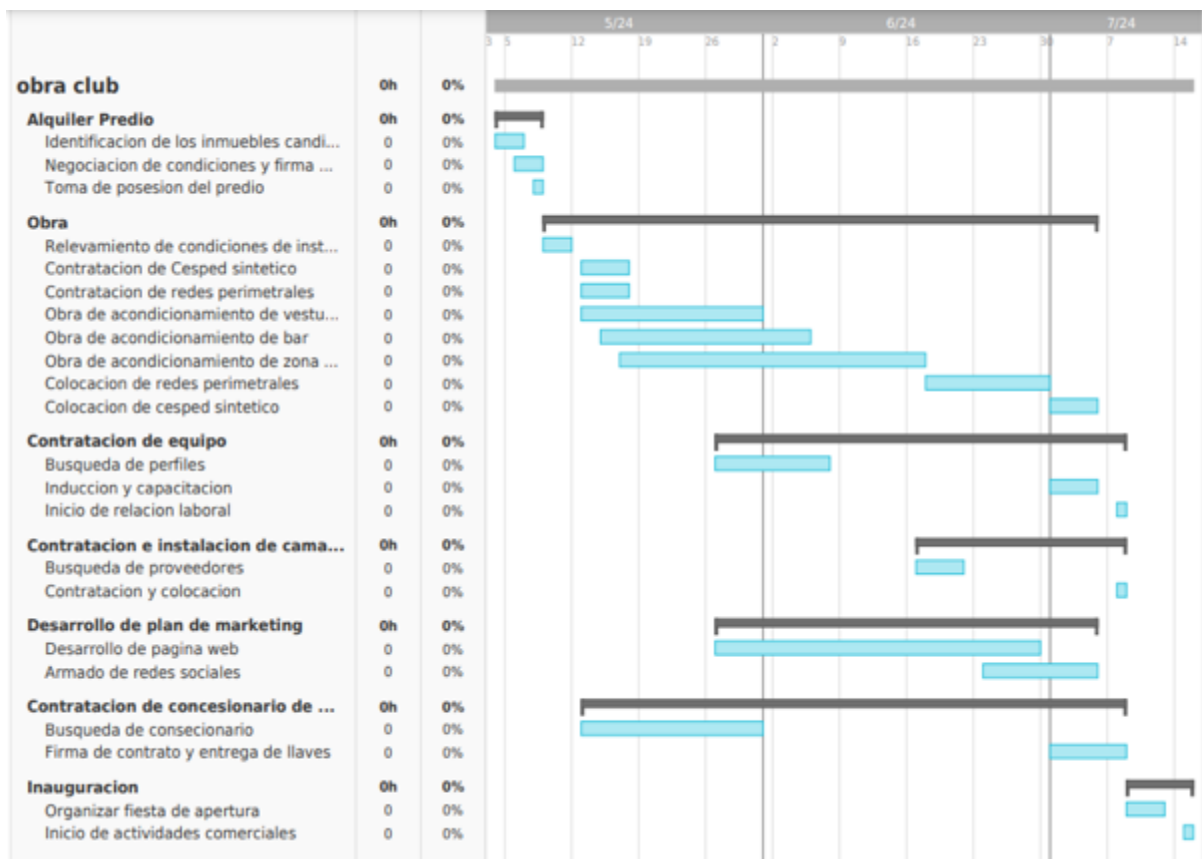


Tabla 11 - Cronograma de tareas

5. CONCLUSIONES

El presente Trabajo Final de Integración realizó un exhaustivo análisis de factibilidad para desarrollar un complejo deportivo en la localidad de Gonnet. A partir de diversas herramientas de estudio, se ha identificado una demanda no saturada de espacios deportivos en la zona, especialmente para la práctica de deportes como fútbol, fitness y otras que pueden realizarse al aire libre. Esta demanda, en combinación con una propuesta de valor que incluye actividades deportivas variadas, instalaciones de calidad y una gestión eficiente centrada en la satisfacción del cliente, sugiere la existencia de una oportunidad de negocio prometedora con un potencial de rendimiento atractivo a mediano y largo plazo.

El análisis financiero, que contempló la elaboración de un cuadro de costos y gastos, el cálculo del punto de equilibrio y la proyección de un cuadro de resultados con indicadores como el VAN y la TIR, confirmó la viabilidad económica del proyecto. Se observó que el complejo deportivo tiene el potencial de generar beneficios económicos sostenibles en el tiempo, con una recuperación de la inversión en un plazo razonable.

Si bien el proyecto presenta un riesgo asociado a la dependencia de un predio al aire libre, susceptible a las condiciones climáticas, se considera que este riesgo puede mitigarse mediante la implementación de estrategias adecuadas. En primer lugar, se propone diversificar la oferta deportiva, incorporando actividades que puedan desarrollarse en espacios cubiertos, como gimnasio, sala de fitness o espacios para la práctica de yoga o pilates. En segundo lugar, se sugiere adaptar las instalaciones para su uso en diferentes condiciones climáticas, por ejemplo, mediante la construcción de techos retráctiles en las canchas o la instalación de sistemas de climatización en los espacios cerrados.

Otro factor crucial para el éxito del proyecto es la posibilidad de alquilar el predio en lugar de adquirirlo. Esta estrategia permitiría reducir significativamente la inversión inicial y los costos fijos, incrementando la viabilidad financiera del proyecto y minimizando el riesgo asociado a la inversión inmobiliaria.

La incorporación de actividades deportivas variadas, que respondan a las necesidades y preferencias del mercado objetivo, es fundamental para asegurar la rentabilidad y sostenibilidad del complejo deportivo. Se recomienda realizar un análisis continuo del mercado para identificar nuevas tendencias, como el interés por las actividades al aire libre o la búsqueda de bienestar y salud, y adaptar la oferta deportiva a las demandas cambiantes de los consumidores.

En conclusión, considerando el potencial de rendimiento, las posibilidades de mitigación de riesgos y la flexibilidad que ofrece el alquiler del predio, se considera factible el desarrollo de un complejo deportivo en la localidad de Gonnet. El proyecto tiene el potencial de generar un impacto positivo en la comunidad, promoviendo la actividad física, la salud y el bienestar, al tiempo que ofrece una oportunidad de inversión rentable y sostenible. Se recomienda avanzar con la implementación del proyecto, teniendo en cuenta las consideraciones y recomendaciones planteadas en este TFI.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alarcón, E., & Montalván, J. (2015). *Plan de negocios para la creación de un complejo deportivo en el distrito de Sachaca Arequipa 2015*. Universidad Católica San Pablo.
- Salazar, C., & Malca, M. (2013). *Plan de negocios: Implementación de un complejo deportivo de alquiler de cancha sintética*. Universidad Privada del Norte.
- Zurita, I. (2023). *Plan de negocio de PlayPadel con foco en el plan financiero*. Universidad Pontificia Comillas.
- Yungan, M. (2023). *Gestión de marca para el posicionamiento del complejo deportivo los nogales*. Universidad Nacional de Chimborazo.
- Rodriguez, B., & Vanegas, C. (2022). *Plan de negocios creación de un club deportivo de futbol*. Universidad Santo Tomás.
- Gratton, C., & Jones, i. (2010). *Research methods for sports studies*. Routledge.
- Moreno, o. (2024). *Plan de negocio para la apertura de un gimnasio en Arganda del Rey*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Thompson, A. A. (2024). *Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas (11a. ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). *WOT analysis: It's time for a product recall*. Long range planning, 30(1), 46-52.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Administración una perspectiva global y empresarial (14a. ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing (14a. ed.)*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing (11a. ed.)*. Pearson Educación.
- Hubbard, D. (2020). *D.WHow to measure anything: Finding the value of intangibles in business (3rd ed.)*. John Wiley & Sons.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2023). *Essentials of corporate finance (11th ed.)*. McGraw-Hill Education.