



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**X Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



Plan de Negocios: “Complejo de fútbol”

Autor: Rodrigo Pastoriza

Dni : 40.918.800

Tutora: Virginia Abbás



PLAN DE NEGOCIOS PRACTICA PROFESIONAL 2021

Plan de negocios para complejo de fútbol

Pastoriza Rodrigo - rodrigopastoriza123@gmail.com
Universidad Nacional de Tucumán

RESUMEN

El presente trabajo se enfoca en la elaboración de un plan de negocios para “**El complejo**”, un emprendimiento que tiene como finalidad ofrecer un servicio de primera calidad en la Ciudad de Monteros, Tucumán. Actualmente se pueden encontrar diversos espacios para la práctica del deporte, pero estos se encuentran en muy malas condiciones y con poca disponibilidad. “El complejo” busca poder brindar al cliente un servicio de calidad en donde los clientes puedan desempeñar su práctica deportiva en el tiempo y condiciones óptimas.

Para desarrollar el plan de investigación se llevará a cabo una investigación utilizando métodos mixtos con diseño exploratorio, obteniendo información tanto de carácter cualitativo como de carácter cuantitativo. A través de la investigación mixta obtener datos relevantes sobre los diversos aspectos del mercado como ser los competidores, proveedores y clientes. Lo cual nos permitirá ofrecer un valor significativo al cliente y así generar resultados positivos en el negocio.

El propósito general a desarrollar en este plan de negocio es poder identificar las principales características del mercado en el cual se va a desempeñar nuestro negocio. Para dicha investigación es importante centrarnos en las cualidades internas del negocio como también en las cualidades externas de la actividad.

Palabras clave: Plan de negocio, servicio, investigación, fútbol.

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este plan de negocio se encuentra principalmente enfocado en la investigación de mercado para la instalación de un complejo de canchas de fútbol sintético ubicado en una zona estratégica de la localidad de Monteros, provincia de Tucumán. Durante los últimos años se puede apreciar una demanda creciente a este tipo de actividades recreativas debido a diversos motivos, pero como factores más importantes podemos encontrar las nuevas exigencias de los clientes a la hora de practicar deporte tanto para esparcimiento como para competencia. Otro de los



motivos más resaltante es el crecimiento de la popularidad en el fútbol femenino. Es por esto que aprovechando la oportunidad de satisfacer un mercado en constante crecimiento, se realiza una investigación del mismo para lograr determinar las principales características del mismo.

“El complejo” busca ofrecer un servicio de alquiler de canchas de fútbol sintético tanto para esparcimiento, entrenamiento de equipos amateurs o para el desarrollo de actividades como escuelas de fútbol, cumpleaños o diversos eventos. Dichos alquileres constan de un turno, equivalente a 1 hora, por un monto fijo dependiendo de las características de canchas que reserven. El negocio también contará con una unidad dedicada a la venta de bebidas y productos alimenticios, ofreciendo así a los clientes la posibilidad de compartir y consumir en el lugar posteriormente a la práctica.

2. PROBLEMA

Tendencia creciente a la realización de actividades recreativas por parte de las personas.

2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios que permita determinar las características principales del Negocio.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las características significativas del mercado
- Poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre investigación, comercialización, finanzas, recursos humanos y operaciones en la planificación del emprendimiento.
- Definir un plan comercial
- Determinar la viabilidad del negocio a partir de un plan económico-financiero
- Determinar una estrategia de negocio.

3. METODOLOGÍA

Para realizar el plan de negocios se optó por utilizar un enfoque mixto, con un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS). El mismo se realiza en dos etapas.

En primer lugar se lleva a cabo una recolección y análisis de datos de carácter cualitativo para explorar la situación.

En la segunda etapa se recolectan y analizan los datos de carácter cuantitativo. Ambos datos se integran y se evalúan en forma conjunta para lograr un análisis más profundo.



4. PLAN DE NEGOCIOS

4.1 Investigación de mercado

Para llevar a cabo la investigación de mercado se utilizaron diversas herramientas de investigación, las mismas son: Entrevistas con expertos, observación directa y encuestas de mercado.

ANÁLISIS FODA

Fortalezas

- Ubicación estratégica: Se cuenta con una ubicación privilegiada para la instalación del predio. El terreno está ubicado a escasos metros de la ruta provincial N°38. Esto le brinda al negocio una gran exposición para los clientes y un fácil acceso para los mismos.
- Calidad del servicio: La calidad del servicio brindada a los clientes será de primera. Con esto se buscará atender un sector del mercado que hasta la fecha no cuenta con otras opciones.
- Disponibilidad horaria. Se pretende ofrecer a los clientes una amplia variedad de horarios, considerando las características de las canchas que contarán con una buena iluminación, lo que permite el alquiler de turnos tanto en horario diurno como nocturnos.
- Alianzas: Para llevar a cabo el negocio se realizará alianzas con proveedores y socios estratégicos que brinden la posibilidad de mantener el negocio en funcionamiento el mayor tiempo posible. Como ejemplo de lo mismo, se realizará alianza con profesores para llevar a cabo una escuela de fútbol en los horarios con menor demanda de turnos.
- Alquiler de las instalaciones. Las instalaciones del complejo podrán ser alquiladas para llevar a cabo eventos.
- Kiosko
- Conocimientos adquiridos: los dueños cuentan con conocimientos adquiridos previamente en el ámbito de los negocios. Tanto por experiencia en la vida laboral como por formación profesional. Esto podría generar ventaja competitiva sobre otros competidores.

Debilidades

- Marca nueva: la marca del complejo no cuenta con conocimiento en el mercado actual. Lo que significa un desafío dar conocimiento a la misma.



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**X Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



- Inversión inicial: Se requiere de una gran inversión inicial para la instalación del complejo.
- Distancia de la administración: la administración se dificulta por la distancia de residencia de los dueños del mismo. Esto impide contar con presencia física permanente en el negocio.
- La composición de los costos cuenta con un gran peso de los costos fijos. Lo que produce que sea de vital importancia tener la menor cantidad de capacidad ociosa. Las condiciones climáticas afectan fuertemente al negocio.

Oportunidades

- Tendencia recreativa creciente: Actualmente el alquiler de canchas de césped sintético para la práctica de deportes se encuentra en una demanda creciente.
- Nuevo segmento de clientes: el fútbol femenino es un segmento de clientes que se encuentra en un crecimiento importante en los últimos años.
- Mercado poco atendido. En la localidad objetivo no se cuenta con complejos de características similares.
- Nueva tendencia de responsabilidad social. Se buscará fomentar y concientizar con respecto al cuidado del medio ambiente implementando distintas acciones. Siendo así un negocio pionero en esta área.

Amenazas

- Crisis económica: la situación económica del país afecta considerablemente la demanda de dicho servicio, ya que el mismo no es necesidad básica para la vida de las personas.
- Ingreso de nuevos competidores. Ante la creciente demanda de dicho servicio, la posibilidad de que ingresen nuevos competidores es elevada.
- Deportes sustitutos: Una de las principales amenazas en el negocio es el ingreso de deportes sustitutos como es el caso del pádel y basquetbol, los cuales están aumentando considerablemente el público de los mismos. Otro de los competidores a los cuales se debe seguir con suma atención son los gimnasios que brindan clases de crossfit o funcional y su creciente presencia en el negocio.



ANÁLISIS VRIO

Para la utilización de esta herramienta primeramente se procede a la identificación de los principales recursos con los que cuenta la empresa. Los mismo puede ser de carácter tangible como intangible. Posteriormente se continúa con la clasificación de los mismos según su valor, rareza, inimitabilidad y explotación de la organización.

RECURSOS

1. Ubicación estratégica del negocio.
2. Calidad de las instalaciones, el complejo contará con instalaciones de primera calidad.
3. Disponibilidad horaria, brindar la mayor cantidad posible de turnos durante el día.
4. Se cuenta con terreno propio, en el que se pretende construir el predio.
5. Vestuarios con duchas que brinden mejor servicio para los clientes.
6. Bar con quincho y asadores que permite el alquiler del complejo para eventos privados.
7. El predio cuenta con fácil acceso y lugar para estacionamiento.

RECURSOS	VALOR	RAREZA	FÁCIL DE IMITAR	ORGANIZACIÓN	¿ES UNA VENTAJA COMPETITIVA?	¿CORTO O LARGO PLAZO?
1.	Si	No	Si	Explotado	Si	Largo Plazo
2.	Si	Si	Si	Explotado	Si	Corto Plazo
3.	Si	No	Si	Explotado	Si	Corto



				o		Plazo
4.	Si	No	Si	Explotad o	Si	Corto Plazo
5.	Si	Si	Si	Explotad o	Si	Corto Plazo
6.	Si	Si	Si	Explotad o	Si	Corto Plazo
7.	Si	No	Si	Explotad o	Si	Corto Plazo

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Para realizar un estudio del mercado en el cual se va a desempeñar el negocio se llevó a cabo el análisis mediante la herramienta conocida como la cruz de Porter. En la misma se analiza el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y las barreras tanto de entrada como de salida para el negocio.

- Este negocio cuenta con dos posturas totalmente distintas frente **al poder de negociación frente a los proveedores**. Por un lado, podemos encontrar los proveedores más importantes para el negocio que son los vinculados a los materiales e instalación de las canchas, esto incluye césped sintético, redes y caucho. Lo mismo son de vital importancia para poder brindar la calidad buscada del servicio. En el mercado son pocos los proveedores dedicados a este rubro y que satisfagan nuestra necesidad, por lo que el poder de negociación con el que contamos es bajo.
Por otro lado, contamos con proveedores para el desempeño cotidiano del negocio y del bar. La relación con los mismos es de importancia para poder mantener abastecido el negocio y así poder satisfacer las necesidades de los



negocios, pero en este caso el poder con el que contará el dueño será superior por lo que podrá elegir el mismo según conveniencia de precios, formas de pagos y plazos de entrega.

- **El poder de negociación de los clientes** es relativamente bajo ya que los mismos no cuentan con instalaciones de calidad similar si quieren practicar este tipo de deporte. Pero por otro lado hay que tener cierto cuidado con esto, ya que los mismos pueden exigir condiciones similares a las que reciben en otras prácticas deportivas.
- En cuanto a las barreras de entrada del negocio podemos identificar que las mismas son medias, se requiere una inversión de cierta importancia y otro aspecto importante es lograr encontrar una ubicación con las características ideales para el negocio.
- El servicio ofrecido por El Complejo encuentra diversos tipos de competencia en el mercado. Para lo cual podemos encontrar gimnasios, canchas de paddle, canchas de tenis, clubes de fútbol con canchas de césped natural. En cuanto a la escuela de fútbol que también genera ingresos tenemos como principales competencias las escuelas de danza y clubes de fútbol.

MODELO CANVAS

SEGMENTO DE MERCADO

Los clientes para este servicio son claramente identificables, está dirigido a jóvenes y adultos entre 10 y 60 años, apasionados por este deporte.

El área geográfica que se identificó para el desarrollo de la actividad es la localidad de Monteros, donde se situará el complejo. El monumental recibirá demanda también de localidades de los alrededores, como puede ser Santa rosa y Acherál.

El precio del servicio se encuentra determinado por el mercado, el mismo está entre \$1200 y \$1500, el mismo varía horario del servicio según requieran alquiler de luces o no. El precio del alquiler no varía con respecto a la competencia, por lo que nos enfocamos en ofrecerle calidad en la atención del cliente. La situación económica es una de las principales causas que afecta la demanda de este tipo de servicios, ya que no es un servicio esencial.

La demanda del servicio se encuentra en crecimiento, ya que los clientes se están inclinando a este tipo de canchas, donde la calidad de la superficie tiene vital importancia.

PROPUESTA DE VALOR



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**X Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



Ofrecer un servicio de calidad en todo momento. Brindando al cliente instalaciones de primera calidad y disponibilidad horaria. Destacamos la cordialidad en la atención y la solución a todo problema.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

Como canal de venta principal para nuestro negocio se utilizarán las redes sociales y dispositivos móviles para atender a los clientes, de manera que estos tengan contacto directo con nuestro personal y poder brindar el mejor servicio posible. También implementaremos el uso de aplicaciones móviles para reservar canchas, ya que este es un servicio cada vez más demandado por los clientes.

RELACIONES CON LOS CLIENTES

La relación con los clientes se realizará a través de las redes sociales y especialmente por WhatsApp para el pedido de turnos y consultas generales. También llevará a cabo una relación de manera presencial en el negocio físico en donde se implementa como estrategia comercial ser lo más cercano posible al cliente, atendiendo todas las dudas que los mismos puedan presentar y solucionando todos los problemas. Mediante esta atención personalizada con el cliente se buscará generar la confianza y transparencia posible para lograr generar en el cliente lealtad a nuestro negocio y también incentivar a que el mismo promueva nuestro servicio a potenciales clientes. Un aspecto muy importante al generar esta confianza es lograr que los clientes se vean motivados a realizar reservas de turnos fijos en la semana, lo que nos permitirá tener un flujo de ingreso conocido para determinado periodo y así poder realizar proyecciones más acertadas.

FUENTE DE INGRESOS

Los ingresos son generados principalmente por el alquiler de las canchas a través de una cuota fija por servicio. También podemos encontrar como fuente de ingreso las cuotas mensuales abonadas por los clientes de las escuelas de fútbol, el ingreso obtenido en la venta de mercadería en el bar y a través de los convenios con negocios para colocar cartelera en el predio. Como medio de pago aceptado en el local tenemos el pago en efectivo, transferencia bancaria y las tarjetas tanto de crédito como débito.

RECURSOS CLAVE



Recursos físicos: Entre los recursos físicos podemos encontrar las instalaciones del negocio dentro de las cuales se destacan las canchas de césped sintético con la iluminación, las redes, pelotas y arcos. Para el alquiler de los turnos es muy importante contar con un teléfono móvil a través del cual se recibirá el contacto de los clientes. Adicionalmente tenemos también como recursos claves las instalaciones del bar que cuenta con vestuarios, baños, heladeras, mesas y el mobiliario apto para la correcta exposición y venta de los productos.

Recursos Humanos:

El complejo contará con un personal compuesto por un encargado, un ayudante y el dueño. Las tareas que se le asignan al encargado es la de controlar y administrar el desarrollo cotidiano del negocio esto incluye la atención a los clientes, control del cuidado de las instalaciones, manejo de cajas, relación con proveedores, atención del bar, etc. Para poder realizar todas estas tareas de la mejor manera posible, el encargado contará con un ayudante durante todos los días de la semana. Con respecto a la tarea desarrollada por el dueño será el encargado de verificar que los colaboradores estén realizando correctamente y sobre todo el encargado de tomar decisiones estratégicas en cuanto al negocio.

Recursos financieros:

El negocio cuenta con un gran aporte de los dueños, ya que el terreno en el cual se desempeña el mismo ya es de su propiedad. En cuanto al dinero requerido para las instalaciones será en parte aportado por los dueños y en gran parte se requerirá de un préstamo externo para poder financiar el proyecto.

ACTIVIDADES CLAVE

- Atención personalizada a los clientes.
- Brindar turnos a los clientes.
- Administración de los turnos de manera correcta tanto en tiempo y forma para evitar retrasos.
- Relación con los proveedores para mantener el mejor servicio posible.
- Mantenimiento adecuado de las instalaciones.
- Compra de insumos para el bar.
- Cuidado y atención especial a los alumnos de la escuela de fútbol, brindando a los padres confianza total.
- Organización de eventos.

ALIADOS CLAVES

Para el desarrollo del negocio se requiere de una alianza clave con el



proveedor de las canchas sintéticas. Para el mismo se decidió contratar a una empresa de la provincia de Buenos Aires encargada de la instalación y mantenimiento de las cachas. Se tomó como decisión elegir un proveedor de otra provincia ya que es mismo es líder en el rubro a nivel nacional y cuenta con años de experiencia y respaldo.

Para el desarrollo del bar se busca cerrar como proveedor a una conocida empresa global de bebidas gaseosas, energizantes y cervezas. La misma nos brinda la mercadería necesaria para comercializar a los clientes. En dicha alianza el proveedor nos suministrará de mesas, sillas y heladeras con la marca de su negocio durante la duración del contrato.

ESTRUCTURA DE COSTOS

El complejo cuenta tanto con costos fijos como con costos variables. La composición de los costos está en su gran mayoría explicada por los costos fijos y en menor medida por costos variables.

Dentro de los costos podemos encontrar: el sueldo de los empleados, el monto abonado por monotributo, los servicios de luz y agua, el pago a profesores por las clases que nos brindan en las escuelas, gastos de mantenimiento de las instalaciones, insumos para el servicio, mercadería, tasas y aranceles municipales, computadora y mobiliario, servicio de internet, costo del alquiler.

Encuesta de mercado

Herramienta: Google Forms.

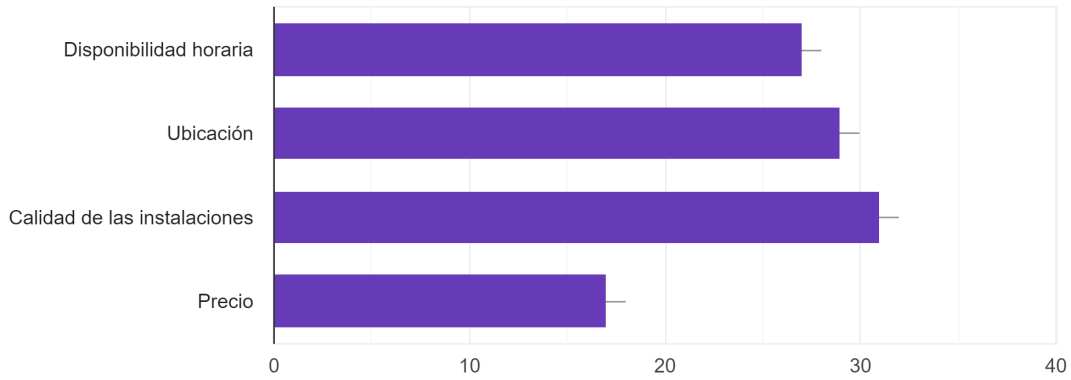
Muestra: Para llevar a cabo la encuesta de mercado se seleccionó de manera aleatoria a la población mayores de 10 años residente de la provincia de Tucumán. La misma consta de una serie de preguntas consecutivas en la herramienta google forms.

Como resultados más relevantes para nuestra investigación de mercado obtuvimos:



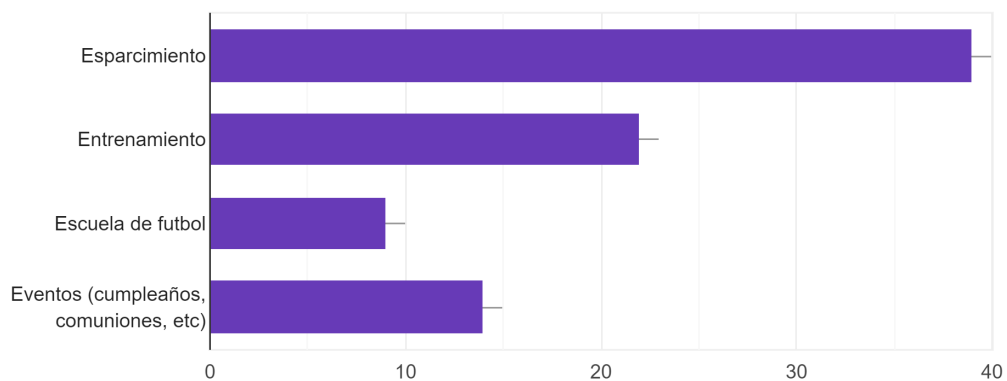
¿Qué buscas al reservar este tipo de servicio?

59 respuestas



¿Cuáles son tus motivos de asistencia?

59 respuestas



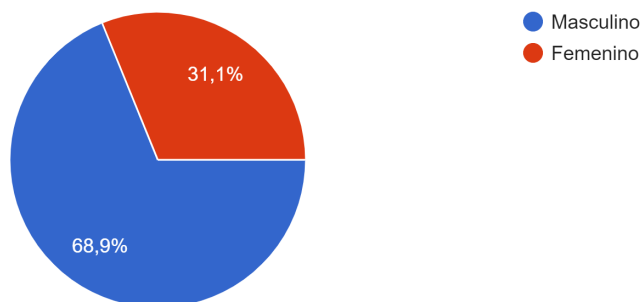


Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**X Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



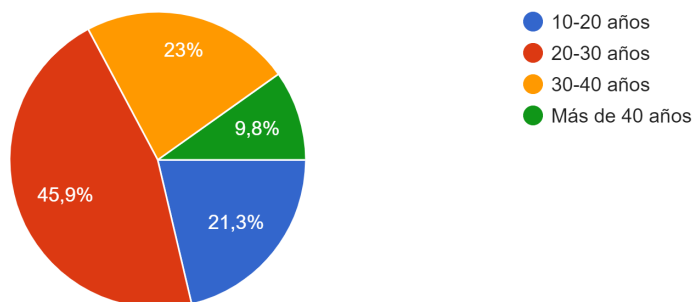
Sexo

61 respuestas



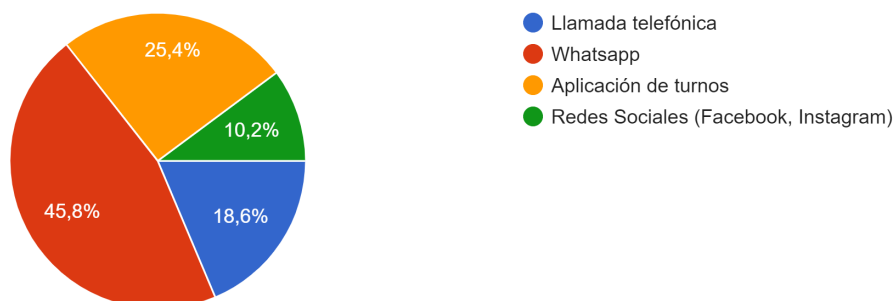
Edad

61 respuestas



¿Por cual medio preferis realizar el alquiler?

59 respuestas





4.2 Conclusiones

Porter: Estrategia genérica



Luego de realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter se llegó a la conclusión que la estrategia genérica más adecuada para llevar a cabo es negocio es la de diferenciación. De esta manera se buscará diferenciarse de la competencia ofreciendo al cliente un servicio de primera calidad y único en el sector.

Análisis FODA

Una vez realizada la investigación y recopilada la información para realizar el análisis FODA, se procede a la elaboración de una matriz mediante la cual se determinan una serie de estrategias con las cuales el negocio pueda maximizar sus fortalezas y aprovechar sus oportunidades. De igual manera se busca minimizar las debilidades vinculadas al negocio y contrarrestar toda amenaza presente.



Algunas de las acciones que se pueden implementar considerando los resultados obtenidos en mediante la herramienta FODA se presentan a continuación en nuestra matriz desarrollada para tal herramienta.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidad	<ul style="list-style-type: none">● Brindar un nuevo servicio de calidad para cubrir las necesidades del mercado.● Implementar una buena campaña de marketing y cartelería aprovechando la ubicación estratégica del lugar.● Desarrollo de actividades personalizadas según los diversos segmentos de mercados a atender. Ejemplo escuela de fútbol para menores.● Instalación de "puntos verdes" donde se fomenta el reciclado a toda la sociedad de la localidad.	<ul style="list-style-type: none">● Buena utilización de las redes y medios digitales para dar conocimiento a la marca nueva.● Organización de eventos propios para generar un flujo de clientes constantes en el complejo y así explotar otros servicios como es el bar.●
Amenazas	<ul style="list-style-type: none">● Disponer de diversos turnos para no perder clientes.	<ul style="list-style-type: none">● Implementar un sistema informático que permita el correcto seguimiento de las actividades



	<ul style="list-style-type: none">● Realizar la inversión lo antes posible para ser pioneros en el mercado.● Brindar facilidades de pagos a los clientes habituales.	<ul style="list-style-type: none">● Utilizar las redes sociales para realizar ofertas de turnos ociosos a menor costo.
--	---	--

(tabla de elaboración propia)

Conclusiones de la encuesta:

- Población conformada por personas mayores a 10 años de ambos sexos.
- Características destacables del negocio: la calidad de las instalaciones y la ubicación.
- El principal motivo del alquiler es el esparcimiento.
- Incorporar diversos medios para la reserva del servicio. Pero los más importante son a través de la aplicación Whatsapp y la aplicación para sacar turnos. Es decir se requiere como recurso clave un smartphone.

Conclusiones

- Viabilidad de llevar a cabo el negocio en la localidad de Monteros según el estudio de mercado.
- Hacer énfasis en la calidad del servicio ofrecido.
- Demasida atención en las diferencias tanto etarias como de sexo en el segmento de clientes.
- Diferenciación con la competencia brindando alta calidad y excelente atención.

5 COMENTARIOS FINALES.

El objetivo principal que se planteó en este plan de negocio, fue mediante una profunda investigación de mercado determinar las principales características del mercado en el cual se pretende desarrollar el negocio. Mediante los datos recolectados tanto de carácter cualitativo como de



carácter cuantitativo se puede concluir que según las características principales del mercado se puede adaptar el negocio para así poder aprovechar una oportunidad de negocio que actualmente se encuentra desatendida. Como próximo paso se determinará más detalladamente la viabilidad financiera del mismo.

6. REFERENCIAS

- Alexander Osterwalder - Yves Pigneur (2010) *Generación de Modelos de Negocios: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*.
- Andy Freire (2004). *Pasión por Emprender: De la idea a la cruda realidad* – Edición Aguilar Buenos Aires.
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas.(2019) Resolución Técnica N° 49: “Plan de negocios- Marco conceptual e informe de plan de negocios”.
- Philip Kotler- Gary Amstrong (2001). *Marketing - Versión Latino Americana - Décimo primera edición*.
- Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2013). *Claves para emprendedores: conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto*. Buenos Aires: Subsecretaría de Desarrollo Económico.
- Sapag Chain Nassir (2003). *Preparación y evaluación de proyectos*. Cuarta edición.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill 6ta edición.
- Sbdar, M. (2014). *Palancas. Modelo de creación de empresas perdurables*. Materia Biz. Escuela de negocios. La materia de contenidos.
- Thompson Arthur (2015). *Administración estratégica: teoría y casos*. Décimo novena edición.