



## **Universidad FASTA**

**Facultad: Ciencias Económicas**  
**Carrera Licenciatura en Marketing – Modalidad distancia**  
**Trabajo Final de Integración**  
**Título del Trabajo: Torneo Golden**  
**Autor: Leandro N. Lastiri**  
**Tutor: Lic. Morina Sanz**  
**Año 2022**

## INDICE

• INTRODUCCION _____	3
LA EMPRESA	
• HISTORIA _____	4
• ESTRUCTURA DE LA EMPRESA _____	6
• OBJETIVO GENERAL _____	7
• OBJETIVOS PARTICULARES _____	7
• MACROENTORNO _____	8
• MICROENTORNO _____	9
○ COMPETIDORES _____	9
○ SUSTITUTOS _____	10
○ POTENCIALES _____	10
○ CLIENTES _____	11
○ PROVEEDORES _____	11
• ANALISIS DE MERCADO _____	12
• ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA _____	18
• DIAGNOSTICO FODA	
○ FORTALEZAS _____	19
○ DEBILIDADES _____	19
○ OPORTUNIDADES _____	20
○ AMENAZAS _____	20
• MERCADO META _____	20
• ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MERCADO _____	20
• MATRIZ DE POSICIONAMIENTO _____	21
• POSICIONAMIENTO _____	21
• ELEMENTOS DE POSICIONAMIENTO _____	21
• MARKETING OPERACIONAL	
○ PRODUCTO BASICO _____	23
○ PRODUCTO REAL _____	23
○ PRODUCTO AUMENTADO _____	23
• SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE CALIDAD _____	23
• PRECIO _____	24
• COMUNICACIÓN _____	24
• DISTRIBUCIÓN _____	25
• PRESUPUESTO _____	26
• PLAN OPERATIVO _____	31
• CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____	32
• ANEXO _____	33

## INTRODUCCIÓN

Antes de comenzar la redacción del trabajo final, me presento. Soy Leandro Lastiri, tengo 36 años y estoy en estos momentos comenzando la última parte de mi carrera de grado la cual me encuentra muy entusiasmado y con gran compromiso de cara de poder concluir los estudios comenzados hace un tiempo.

Tomando muy en cuenta las recomendaciones del docente y a sabiendas de que voy a necesitar mucha información y conocimiento del caso, tome como caso a Torneo Golden para poder llevar adelante el trabajo y plan de marketing que se solicita.

El torneo, como en las páginas siguientes describiré, en su historia un torneo de fútbol 11 amateur de Córdoba capital, cuenta con mi hermano como uno de sus socios y es una Pyme que ha crecido mucho con el tiempo y que apuesta a seguir creciendo, buscando afianzar una filosofía, una forma de jugar y relacionarse, trasladando la superación y mejora a todos los ámbitos, actualizando todo el tiempo y que apuesta siempre y en todos los casos a relaciones duraderas con las personas y los equipos como entidades, para formar una gran familia que abrace diversas edades, gustos, formas y que contenga un espacio de bienestar, confort y respeto para todos la que la componen.

Tal como antes comentaba, mi hermano es uno de los fundadores y hoy uno de los 5 socios del torneo, y por haber trabajado con ellos en un principio, asesorándolos de más grande y por ser siempre una fuente de consulta para muchas de sus decisiones ya que me encuentran hoy como cliente (juego con mi equipo en el torneo en una de sus categorías) tengo conocimiento de movimientos, números, perspectivas, anhelos, limitantes y demás que podrían ayudarme a realizar un trabajo completo, veraz, adaptado a la realidad y con posibilidades de instrumentar acciones que surjan del mismo.

Una vez más, agradecer la posibilidad de este comenzar y dar lo mejor de mí para que encuentren en las siguientes hojas esfuerzo, dedicación y profesionalidad.

## **LA EMPRESA**

### **HISTORIA**

Torneo Golden es un torneo de Fútbol Masculino de 11 jugadores, que se disputa de manera Amateur, con diferentes categorías y que hace ya 2 años es también un torneo de Fútbol femenino de 7 jugadores con la misma modalidad (Amateur).

El torneo nace en el 2010 cuando luego de Luciano Lastiri y Mariano Marasca, dos amigos del secundario, después de disputar varios torneos de fútbol 11 con sus amigos, no encontraran en ninguno de ellos lo que estaban buscando que era algo más que simplemente jugar.

A fines del 2009 y luego de que les surgiera la idea, comenzaron a investigar entre conocidos y pares y pudieron ver que muchos como ellos y sus equipos tenían la misma insatisfacción, y que no encontraban en los diferentes torneos un buen lugar donde competir sanamente, donde encontrar instalaciones adecuadas, donde tener un buen lugar para disfrutar en el post partido y donde se le dé un tratamiento acorde, buscando generar experiencias que lo acerquen cada vez más a tener una liga que pase a ser lo más profesional posible dentro del amateurismo. Encontraban que aquellos que estaban en esos momentos como competidores se encontraban muy cómodos y con pocos contrincantes y que por ello no buscaban innovar, generar mejores instalaciones, y buscar condiciones que mejor en el clima y competencia.

Por lo anteriormente nombrado, comenzaron este nuevo proyecto en febrero del 2010 buscando brindar lo que ellos percibían que en los otros lugares no se encontraba y así dar respuesta a una necesidad insatisfecha.

Se encontraron con una respuesta positiva automáticamente, ya que al primer torneo tenían más de los equipos que podían albergar. Pero fiel a lo que se habían propuestos, decidieron avanzar con el plan que era ir creciendo de a poco y estando atento a cada reclamo, solicitud y sugerencia, que era lo que ellos pensaban le iba a hacer crecer y permanecer en el tiempo.

Comenzaron con el alquiler de un predio en la zona sur de la Ciudad, el cual alquilaban los días sábado de manera íntegra y ellos se encargaban de estar en todos los detalles.

Superado el primer año y con una creciente demanda, decidieron seguir creciendo, anexando a este predio, un predio de cercanía al actual donde se disputaba la segunda división y donde comenzaron con un sistema de descensos y ascensos, más allá de los campeonatos que le agregaban adrenalina a la competencia.

El torneo siguió creciendo y quienes formaban parte de este y quienes querían formar parte, se mostraban muy a gusto con el torneo, canchas y disputa y demás, pero pedían que no se dejara de lado el lugar donde estar antes y después del partido, llámese a esto vestuarios, bar, lugares donde pasar la tarde, tribunas o lugares donde ver los partidos que se disputan y demás que hacían a todo aquello que iba más allá de la competencia. Se contaba con todo esto, pero el crecimiento fue dejando a todo lo logrado como chico y fue así que el nuevo desafío fue buscar un nuevo lugar donde poder albergar todas estas solicitudes y seguir creciendo como marca, evento y experiencia.

Fue después de ello que se consiguió el predio al que llamaron “La Sabina”. Este predio fue modelado casi en su integridad para poder contener al torneo y todas sus exigencias. Tenía un estacionamiento mucho más grande, muchos asadores, muchos lugares donde pasar la

tarde, un patio cervecero, un lugar donde ver y disfrutar del fútbol por televisión para que quienes estuvieran en el predio encontraran dentro del mismo todo lo preciso para pasar un sábado y una experiencia más que agradable.

De la mano de esta inversión, el predio creció exponencialmente, mejoró infraestructura y de la mano de la pertenencia, comenzó a nivelar en conductas, formas y demás que ayudaron a crear filosofías de juego limpio, compañerismo, respeto al rival y cuidado del lugar como propio.

Golden fue creciendo y así fue invitado a participar del torneo de Interligas, en el cual juegan las principales ligas de la provincia con ligas de Rosario y Bs As como invitadas y que se disputa una vez al año en una sede acordada en el año anterior. Este torneo sirve no solo para medir nivel de jugadores, sino para relacionarse y crecer y da mucho valor entre quienes están en el rubro. El Torneo lleva Ganado 3 torneo interligas, y 4 veces el torneo Fair Play por comportamiento de sus jugadores tanto dentro como fuera de la cancha.

Aun con todo este crecimiento, el torneo siguió creciendo y quienes acompañaron desde un principio comenzaron a reclamar una nueva categoría donde solo jueguen personas mayores de cierta edad y que esto haga más interesante la competencia. Pero esto requería buscar un nuevo lugar, aún más grande en todos los aspectos y una inversión también muy grande, ya que no solo debían trasladar todo lo hecho bien hasta ese momento a un lugar más grande sino también crecer en toda la infraestructura.

Luego de hacer estudios y consideraciones, vieron que iban a contar con el apoyo de quienes hoy estaban, y salieron a buscar nuevas alternativas.

El predio debía ser de dimensiones muy grandes. Luego de mucho buscar, lograron asociarse con otros 3 hermanos que tenían un predio de muchas hectáreas, el conocimiento del suelo como para poder desarrollar el proyecto, las ganas con lo que Luciano y Mariano le planteaban a largo plazo y el profesionalismo con el que se habían manejado todo este tiempo.

He aquí que por ello en 2018 nace WOLFM SRL, la cual la integran los actuales 5 socios. Y que pudieron desarrollar 16 canchas de fútbol 11, 4 canchas de Fútbol 7 y todo lo inmobiliario que esto precisa (vestuarios, baños, Bar, Asadores, lugares de esparcimiento, estacionamiento y demás) para dar un servicio de excelente calidad.

El torneo no paró de crecer y hoy tiene 5 ligas de fútbol masculino de acuerdo con las edades (Golden, Silver, Master, Senior y MaxiSenior) y una liga, por ahora, de fútbol femenino.

El torneo presenta como principal interés el mantenerse, consolidarse y estar a la altura de los estándares de calidad que siempre se han planteado y que siempre fueron bien considerados por quienes forman parte de la Familia del "GOLDEN".

## **ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

La empresa Wolfm SRL (Torneo Golden) cuenta con un staff permanente de 3 empleados.

Dos de ellos se encargan de los mantenimientos de las canchas y el complejo en general en lo que respecta a cortar el pasto, arreglar las canchas, mantener todo en complejo en perfectas condiciones y un tercero que se dedica a todo lo que es reposición y compras en lo que hace al bar y cervecería.

Los Socios que son 5 reparten las tareas y cumplen un rol bien designado, el cual esta preestablecido por ellos y con asumiendo las responsabilidades e informando a los socios sobre el avance de los temas. Uno de ellos se encarga de la comunicación de los equipos y la comunicación en general del torneo, otro de ellos de la parte financiera y los pagos, dos de ellos se la parte de mantenimiento, sembrado y demás, y el tercero de ellos de la parte legal y tramites varios en general.

A su vez, el torneo tiene una estructura amplia de jornaleros. Llámese así a un personal, que no es personal estable, pero que casi siempre se repite y que trabajan sábado tras sábado en las diferentes actividades que el torneo requiere.

Según la cantidad de partidos y lo que se precise para el fin de semana pueden ir desde las 15a las 45 personas que se requieren de forma eventual para hacer que el torneo funcione a la perfección y de acuerdo con lo premeditado en la semana y con la demanda propia de la cantidad de equipos y de personas que concurran estos días.



## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Ser el torneo de fútbol amateur con más equipos por categoría (Golden, Golden Fem, Silver, Master, Senior y MaxiSenior) de la ciudad de Córdoba.
- Mejorar integralmente el Bar del predio. En resumen mejorar la infraestructura y los servicios de cara al cliente externo para elevar el nivel de consumidores y de la prestación general del torneo y también Mejorar la cocina y características de cara al cliente interno a los fines de acompañar el proceso de expansión y poder hacer posible más mejoras planteadas.

### **OBJETIVOS PARTICULARES**

- Aumentar un 20 % en la cantidad de equipos por competición en los próximos 2 torneos (enero2022 y julio2022) para la categoría GoldenFem (fútbol femenino).
- Aumentar un 20 % en la cantidad de equipos por competición en los próximos 2 torneos (agosto2021 y febrero2022) para la categoría Seniors y MaxiSeniors.
- Mantener la misma cantidad de equipos en la categoría Golden Libre y Silver Libre.
- Incrementar un 30 % la facturación del Bar en los próximos 12 meses, comenzando en el próximo torneo enero 2022.
- Incrementar en un 50% las descargas de la aplicación y la interacción en la misma en los próximos 6 meses, comenzando en el torneo de enero 2022.

## **MACROENTORNO**

Para comenzar a analizar el entorno tenemos que saber que estamos inmersos en la Argentina, un país con vaivenes muchas veces impredecibles y en un mundo VUCA (En español VUCA quiere decir Volátil, incierto, complejo y ambiguo), lo cual hace que todo desafío sea un gran desafío.

La Pandemia generada por el COVID aumentó y agudizó mucho esta concepción del mundo y puso a muchas personas y empresas a replantearse y reorganizarse.

Decimos que se presenta Volátil, porque los escenarios están cambiando constantemente, hablamos de incertidumbre porque se presenta todo como impredecible, vertiginoso e inesperado. Hablamos de complejo porque como no conocemos lo que está ocurriendo y la multiplicidad de factores hacen que se complejice hasta lo más rutinario. Y por último, nombramos que es ambiguo porque hay muchas realidades, muchas interpretaciones y porque esto tiene incidencia directa en la toma de decisiones de las personas.

Esta introducción nos permite decir que según Mintzberg estamos en un entorno complejo (que dependen de factores en los que se precisa mucha información), dinámico (por las características del sector y como en este tienen incidencia directa las decisiones que se tomen), con un mercado diversificado (esto porque apunta a públicos diversos) poco Hostil.

Para poder tener un panorama completo y detallado de lo anteriormente nombrado, es que por medio del modelo Pestel (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) buscamos un diagnóstico más exhaustivo que ayude a la toma de decisiones.

En cuanto a lo Político, el ámbito local (llámese Gobierno de Córdoba) existe cierta estabilidad por estar dirigidos por hace más de 20 años por una misma fuerza política, que presenta impuestos caros, pero ayuda a sectores de desarrollo. Esta característica permitió el crecimiento avalado por entornos favorables y por estar inmersos en una ciudad pujante. Pero Córdoba es parte de la Argentina que ha tenido adhesiones y distancias con los diferentes gobiernos nacionales, pero la consolidación de la fuerza y su caudal de votos, así como también la ideología y forma de gestionar, lo ha llevado a buenos puertos de cara a tomar riendas propias que permiten tener una dinámica de avance en momentos complejos del país.

En cuanto a lo Económico, el país tiene serios problemas con la inflación y no hay sector que esté exento de este pesar. Esto es mal que golpea todas las actividades y es lo que hace que muchas veces los esfuerzos tengan réditos que no puedan ser mantenidos en el tiempo a los fines de mantener posición y conservando públicos y consumidores. Esto también acompaña el tipo de cambio, que en un país en donde mucha materia prima está dolarizada y que se vende en pesos, produce desfasajes y problemas en la rentabilidad y en proyectos a largo plazos. La planificación económica lleva a las actividades a ser cada vez más corto placitas.

En lo que respecta a lo Sociocultural, estamos en un país solidario pero cada vez más agrietado, porque las discusiones políticas muchas veces se trasladaron a otros ámbitos haciendo así que se perciban interpretaciones contrapuestas. Argentina se presenta en su ADN como un país polarizado y en donde diferencias económicas y políticas han calado llevando a la sociedad a fragmentarse.

En cuanto a lo Tecnológico, es un país que busca desarrollarse, pero todavía presenta una gran población pobre y con pocos accesos, lo que presenta un desafío en pos de mantenerse a la vanguardia y poder avanzar como país subdesarrollado que es y con las aspiraciones de estar a la altura de lo que hoy el mundo exige.

En cuanto a lo Ecológico, como país y provincia se está concientizando sobre el cuidado del medio ambiente, pero como culturalmente hay formas muy arraigadas que no permiten cambiar hábitos. Pero la generación venidera ya tiene conciencia y contagia a mayores y más las labores de los gobiernos con el compromiso, está mirando el calentamiento global como una amenaza real y tomando cartas en el asunto en la diaria, aun a sabiendas que es un proceso largo, se está caminando hacia un futuro más sustentable, ya sea por energía, basura, consumos, etc.

Y, por último, en cuanto a lo Legal, existe un sistema legal bastante cuestionado y con clientelismo para el gobierno de turno. Un sistema que juega al Lobby y que se presta para resoluciones y negociaciones que le deberían ser ajenas. El sistema se presenta obsoleto y con necesidad de cambio, pero también con un montón de negociados e intereses que hacen que el mismo no pueda cambiarse en un corto plazo.

### **MICROENTORNO**

Para poder analizar el micro entorno se eligió las fuerzas de Porter para tener un mayor detalle en lo que respecta al torneo y donde se desarrolla.

### **COMPETIDORES:**

- En cuanto a competidores, el torneo presenta competidores variados y fuertes de acuerdo con la categoría a la cual se tome. Es decir, no todos los torneos de Córdoba tienen todas las categorías del Golden, pero si hay varios torneos que son fuertes en algunas categorías en particular y así, según la categoría, es el peso del competidor y las acciones que se deben de tomar para competir.

En primer lugar, para lo que se llama la categoría Golden y Silver Libre (sin límite de edad mínima y máxima para jugar) el competidor fuerte es el Torneo Campa. Este es un torneo que apunta más a la juventud y a chicos de entre 18 a 25 años. Tienen el torneo relacionado con marcas, fiestas, bebidas y demás que tienen gran incidencia en ese público y trabajan para seguir creciendo en ese punto, haciéndose fuertes en ese nicho y haciendo que sea “moda” jugar y pertenecer a este grupo de equipos que juega allí. También comenzaron, como el Golden, a incursionar en fútbol femenino y también se presenta como el principal competidor en esta categoría.

Por eso tal lo nombrado, en el sector más Joven del fútbol masculino y en el fútbol femenino se presenta como principal competidor el torneo CAMPA.

El CAMPA, para hacerse fuerte en ese rubro, tal como lo comentamos antes, tiene un predio grande en donde siempre realizan actividades, DJs, Fiestas y demás para hacer que la experiencia de jugar al fútbol el sábado sea algo más que el partido en cuestión, y por eso y siendo que tiene una cantidad importantes de equipos, es que tiene marcas que acompañan y hacen fuerte la puesta en escena y la comunicación de lo que acontece y acontecerá.

En cuanto a las Categorías de edad un poco más Avanzada en fútbol masculino, llámese Master, Senior y Maxisenior, el principal competidor del GOLDEN es el Torneo UCFA. Este es un torneo Histórico de la ciudad de Córdoba, con muchísimos años y muchísimo prestigio. Es un torneo que tomo renombre dado que los jugadores de fútbol profesional, cuando se retiran recalcan en jugar allí de forma amateur y esto le dio siempre un salto de calidad entre los participantes y un grado de conocimiento porque siempre se presentan situaciones que tienen repercusión en la prensa local y eso incrementa su comunicación.

Decimos que apunta a un público más grande, no solo por lo arropa nombrado sino también porque presenta como “ganchos” o atractivos, experiencias más ligadas a la familia, a un disfrute de los partidos, a un “tercer tiempo” ligado más a espacios de relajación donde comer, tomar y pasar el rato y como un espacio más de relax que de “ruido” en comparación con el CAMPA. Justamente apuntan a esto por el público, por la filosofía del torneo y si bien apuestan a la competitividad y que el torneo tenga gran calidad dentro de la cancha buscando que en el participen jugadores de renombre del ámbito local, busca también un ambiente familiar, de charlas y relajación. Tiene como principal contra que, al ser un torneo de muchos años, si bien conserva lo arriba nombrado, en muchos casos por seguir manteniendo la línea han quedado como “viejos” en estructuras y formas de acuerdo con lo que hoy el público solicita y pide.

En resumen:

Principales Competidores:

- Torneo CAMPA (Golden. Silver. Femenino). Alta competitividad.
- Torneo UCFA (Master, Senior, Maxisenior). Alta competitividad.

#### **SUSTITUTOS:**

- En lo que respecta a los sustitutos, el torneo presenta un abanico importante de sustitutos. Ya que al ser un deporte en equipo y que el mismo requiere de cierta organización, preparación y disponibilidad económica, el torneo compite contra muchos sustitos que no requieren de ello.

Los principales sustitutos, y que tomaron mucha fuerza en la pandemia dado que no se podía practicar el futbol masivo, son el Padel, El Ciclismo, el Runner y en menor medida el Basquet. Estos son deportes que siempre se presentaron como alternativa a quienes juegan al futbol y que dado que la pandemia no permitió en muchos lapsos que se juegue al futbol, ya se armaron equipos de padel, turnos fijos, o conjuntos para salir a pedalear o correr.

#### **COMPETIDORES POTENCIALES:**

- Quienes ven desde afuera al torneo, ya sea el Golden como cualquiera de los otros competidores, observan que poder llevar adelante la estructura y que la misma funcione y coordine no es nada fácil ni sencillo, tanto desde lo económico como desde lo organizacional. Es por ello que para los potenciales competidores las barreras de ingresos son altas, dado que para poder ingresar a competir se precisa como primera medida un predio con Grandes dimensiones que permita como mínimo tener 5 o 6 canchas de futbol 11. Seguido de ello, se precisa adaptar el terreno a la competición, llámese a esto dos siembras de pasto (pasto de invierno y pasto de verano) en el año y la mantención constante de los terrenos de juego. A esto también el desarrollo de espacios de recreación y el bar donde poder asistir a quienes participan, pasando también por el estacionamiento, seguridad, personal capacitado para la realización de la tarea y un manejo de costos que permitan que el negocio sea rentable. Además de ello, se precisa conseguir una base de equipos estables que nos aseguren el desarrollo del torneo y actividad. Todo esto, hace que el producto si bien es atractivo, presente complicaciones a la hora de querer ingresar.

**CLIENTES:**

- Los clientes tienen un poder de negociación que es moderado. Como explicamos esto. Porque los clientes para poder jugar en el torneo tienen que cumplir con ciertas normas (presentar ficha médica, pagar inscripción, tener juegos de camisetas completos e iguales todos los jugadores, etc.) lo cual se les pide a todos los jugadores y todos los equipos, y una vez que comienza la competición, es muy difícil irse o retirarse ya que comienzan todos los campeonatos y no van a poder integrarse a otro torneo. Esto le quita poder de negociación, ya que una vez que empieza el torneo, el irse le implica no poder jugar en equipos un torneo 11 hasta mediados o principios de año que empiece otro torneo. Esto hace que en ese tiempo su poder de negociación sea bajo.

Pero cuando finalizan los torneos, y comienzan nuevas temporadas, los clientes tienen todas las opciones para jugar en los torneos de la ciudad, y esto hace que su poder de negociación sea alto, ya que tienen todas las opciones y allí tienen poder para negociar de cara a seguir en el torneo o ir a jugar a la competencia.

Es por ello que se presenta como moderado y es importante estar cerca para que siempre se mantenga como tal, ya que vaivenes en la relación pueden determinar una salida y una estabilidad y confortabilidad con la escucha y el respetar gustos y sugerencias nos puede brindar una relación a largo plazo beneficiosa.

**PROVEEDORES:**

- El torneo presenta un alto poder de negociación con los proveedores, ya que compra en cantidades importantes, tiene una gran rotación de personas, porque se vive allí una experiencia positiva y porque estar puede ser el trampolín para que la marca se traslade a otro ámbito y habitualidad de quienes participan en el torneo.

Cuando hablamos que en el torneo pasan más de 800 personas por fin de semana, se vuelve un atractivo para marcas que quieren estar. Además de ello, quienes van a jugar al fútbol encuentran allí un rato entre amigos y un momento personal de disfrute a los cuales más marcas quieren apegarse para que ese momento tenga relación con el producto que se vende. A sabiendas de esto, es una gran herramienta de negociación que pone en una situación de alto poder para pedir condiciones e imponer ciertas formas de cara a cuidar el lugar y que las marcas vayan de acuerdo con valores, principios y filosofías del torneo, buscando también que esto redunde en beneficio económicos para ambos.

## **ANÁLISIS DE MERCADO**

Para poder conocer la opinión del mercado, así como donde direccionar accionar y cómo afrontar el escenario venidero, es que hemos decidido instrumentar una encuesta que nos permita conocer de primera mano la opinión de los protagonistas:

- dónde podemos mejorar
- qué tenemos para explotar
- dónde debemos potenciarnos
- cuáles serán los próximos pasos a dar para poder fidelizar a nuestro público y captar nuevos clientes.

La Población es en este caso, los jugadores y participantes activos del torneo. Es decir, tomando todas las categorías de ambos sexos, son entre 1560 personas. Tomamos como parte de la categoría a tanto personas que juegan como a d.t. y cuerpo técnico de los equipos, que son quienes sábado a sábado concurren al torneo en el rol que les toca y son parte activa y protagonistas de este.

Para poder tener una muestra representativa y que la misma sea real y nos permita que con los resultados podamos tomar decisiones, es que decidimos hacer 288 encuestas, las cuales eran 2 encuestas por equipo de todas las categorías, una al delegado y otra aleatoria a otro integrante del mismo equipo que el delegado. Tomamos todas las categorías y a partir de la llegada de los socios a todos los equipos de todas las categorías es que armamos y distribuimos las mismas.

Recurrimos a un muestreo casual o incidental dado que nos permitía llegar a todas las personas involucradas con un link de acceso el cual se distribuía por WhatsApp o por mail y con la cual, obtuvimos en poco tiempo todas las respuestas sin prácticamente tener que insistir. Las personas involucradas tanto por sentirse parte, como a modo de representación de sus compañeros como también así por sentir que respondiendo de forma franca podían ayudar a que se crearan mejoras que ellos piensan que podrían ser beneficiosas, respondieron con celeridad al primer pedido.

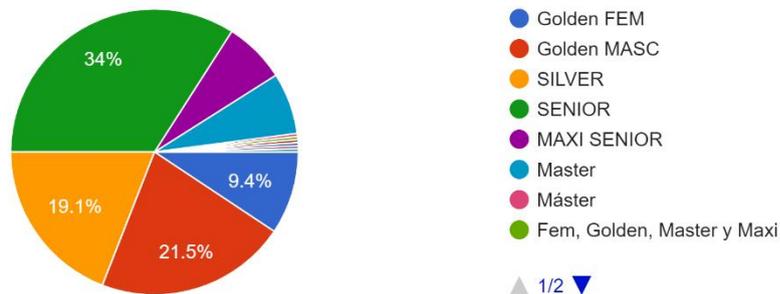
El pedido a ellos le llegó con una breve introducción que les mencionaba la importancia de la sinceridad de respuestas de ellos como representantes.

A continuación, adjuntamos algunos de los resultados más relevantes, preguntas, respuestas y una breve descripción de lo arrojado.

En primer lugar, buscamos tener datos generales, para conocer la composición de los datos a conseguir y satisfacción general con el torneo.

¿En qué categoría juega tu equipo?

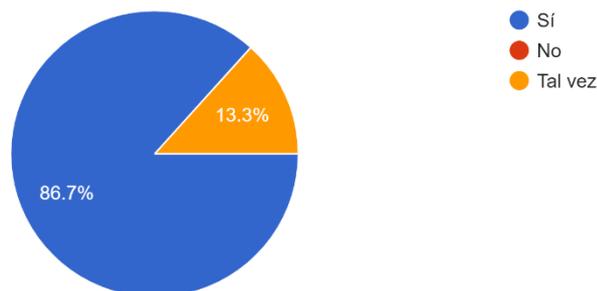
288 respuestas



En este caso nos sirve para tener una composición Gral. del torneo y también para luego poder filtrar y saber intereses y “dolores” de cada una de las categorías.

¿Volverías a Elegir el Torneo?

285 respuestas



Aquí quisimos saber la posibilidad de repetir la compra, en este caso, de participar e inscribirse nuevamente en el torneo. Casi el 87% de los protagonistas volvería a elegir el torneo.

¿Qué es lo que más Valoras De la Jornada de los sábados?

280 respuestas



Aquí buscamos saber que destaca los protagonistas de la experiencia de los sábados. Más de

la mitad (52%) valora el respeto, juego limpio, sana diversión, etc. Seguido de ello, destacan el que se menciona como “tercer tiempo” (21%) que es quedarse posterior a los partidos a disfrutar de comer o beber algo entre amigos.

Después de ellos, buscamos de dividir por áreas las respuestas para tener información acabada sin prestar a confusión a quienes responden.

Empezamos por mencionar al Torneo, ya que en ello englobamos generalidades y la composición de este en general. De allí, luego empezamos a buscar particularidades para conocer opiniones, experiencias, datos y “dolores”:

¿Qué es lo que MAS te gusta del TORNEO?

286 respuestas



Dentro de lo que más le gusta del torneo, los encuestados rescataron en un primer lugar muy marcado las canchas del torneo (87%), rescatando en un segundo lugar al Bar y en tercer lugar al personal de servicio. Luego, muchas opiniones por demás diversas, que nos pueden servir de orientación pero que no hacen tendencia.

¿Qué crees que debería MEJORAR el TORNEO?

271 respuestas



En el top 3 de las cosas a mejorar, la encuesta nos arroja en primer lugar la página y redes sociales (21%), en segundo lugar, el personal de servicio (20%) y en un tercer lugar el Bar (18%). También sobresalen que tenemos que trabajar sobre el estacionamiento y los servicios de seguridad y ambulancias.

Después del torneo, avanzamos en haciendo foco en el predio. Aquí hacemos hincapié en el lugar donde se desarrollan las jornadas y las particularidades de esto. Aquí conseguimos los siguientes datos y opiniones.

¿Qué es lo que MAS te gusta del PREDIO?

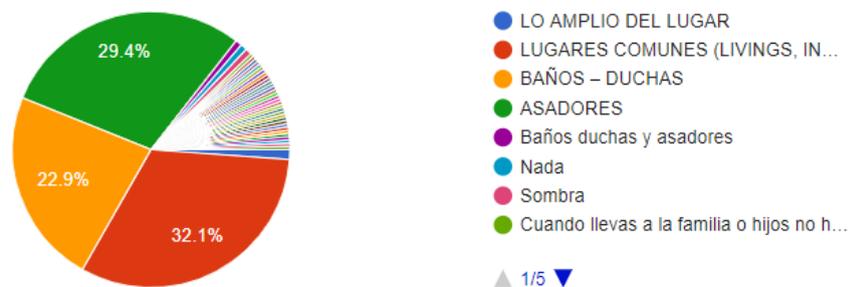
284 respuestas



De esta pregunta resaltamos que en casi un 75% de quienes pertenecen al torneo en las diferentes categorías destacan lo amplio del lugar y como está presentado el mismo. Y también en un porcentaje menor (17%), el mobiliario que hace al lugar.

¿Qué es lo que crees que debemos MEJORAR en el PREDIO?

262 respuestas



En lo que se nos presenta como oportunidad de mejora en el predio, se destacan los lugares comunes que es donde quienes asisten pasan el tiempo pre y post partido (32%), seguido de ello marcan con importancia que deberíamos mejorar la zona de asadores (29%), y como último destacado son los baños y duchas (23%).

Luego, avanzamos sobre lo que pensamos es una oportunidad de negocio para el torneo como es el BAR y para ello, diseñamos algunas preguntas sobre lo que obtuvimos los siguientes datos.

### ¿Qué agregarías al Bar / Cantina?

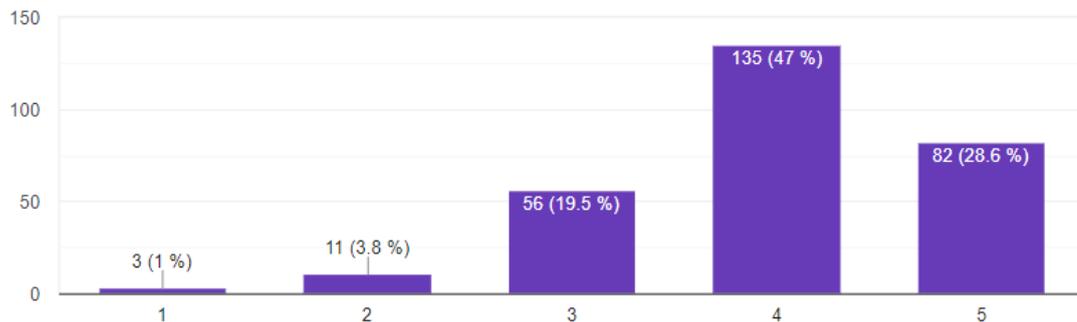
266 respuestas



Esta respuesta nos dice que el 63% de los casos encuestados piensa que el en bar hacen falta más opciones de comida. Y seguido de ello, pero en porcentajes muchos menores creen que debería haber más opciones de bebida (13%) y opciones vegetarianas/veganas (10%).

### ¿Cómo calificarías la atención del Personal de la Cantina / Bar?

287 respuestas

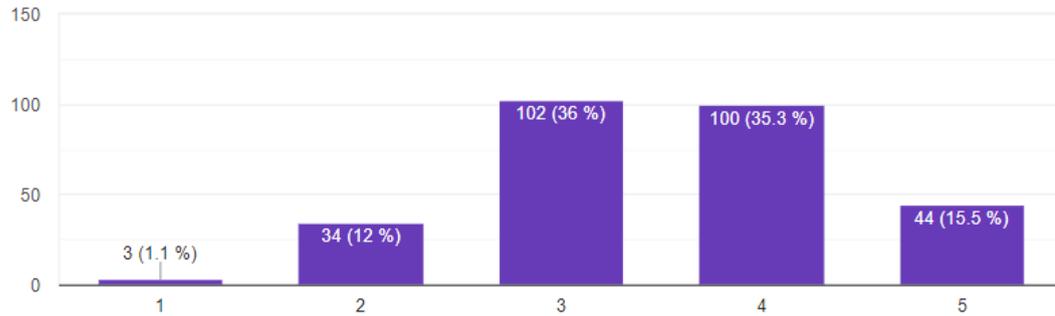


En cuanto a cómo califican la atención de quienes trabajan en el Bar, obtuvimos que poco más de un 75% cree que han sido atendidos bien, un 20% nos menciona que recibe una atención regular, siendo que menos de un 5% menciona que es atendido mal.

Y, por último, quisimos recoger datos de la comunicación del torneo, como les llega, que esperarían encontrar y cómo valoran la actual.

¿Cómo calificarías la Comunicación del Torneo?

283 respuestas



Como primer dato, encontramos que el 36% de los protagonistas considera a la comunicación del torneo como regular, y otro 13% considera que es mala. Esto nos arroja que un 49% de los protagonistas no está conforme con la comunicación, y esto nos presenta una gran oportunidad de mejora.

¿Por donde te enteras de las novedades o información relacionada al torneo?

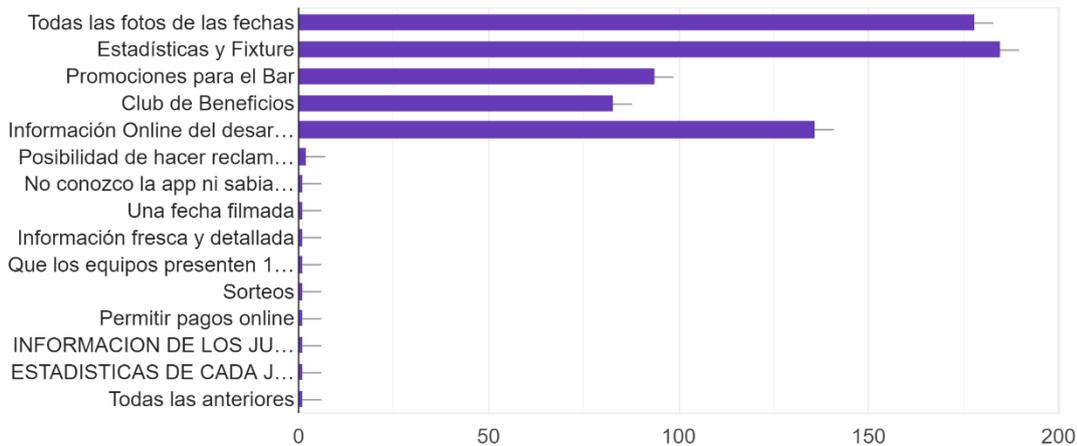
280 respuestas



En consecuencia, con lo anteriormente nombrado, vemos que, en su mayoría, los protagonistas del torneo mencionan que se enteran de novedades e información por WhatsApp (57%) y/o Redes Sociales (34%). Esto nos muestra que estamos teniendo una comunicación deficiente y poco personalizada y en el mayor de los casos (los contactos de WhatsApp) poco medibles en su reacción.

¿Qué debería tener la APP del torneo para que sea completa?

268 respuestas



Y, por último, quisimos saber de primera mano si podríamos desarrollar una APP para el torneo, que debería de tener esta y que valorarían encontrar allí. Aquí nos dimos que la gente buscaría encontrar las fotos de la fecha, las estadísticas y los fixtures (Partidos), promociones para el Bar, un club de beneficios (como una forma de puntos o algún elemento de fidelización que permita que a mayor consumo mayores beneficios) e información online en lo que respecta al torneo.

## **ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

### **Ciclo de Vida del producto.**

El torneo cuenta con 11 años en el mercado y se encuentra en un ciclo de Madurez. Decimos que está en Madurez porque dentro del nicho ha alcanzado o está próxima a alcanzar la cima de la cuota de mercado. Decimos esto no porque el torneo haya dejado de vender, sino que está estabilizado en sus ventas y con un crecimiento que sigue siendo tal pero mucho más amesetado en diferencia a los años anteriores de crecimiento neto. Es por ello que el torneo, avizorando que está llegando a su capacidad máxima en muchos aspectos es que busca incorporar nuevas propuestas, mejorar las prestaciones e incorporar nuevos productos dentro de su gama para que ese amesetamiento sea siempre una pendiente de crecimiento y no un declive.

El producto (entendiéndose por este al torneo en general) está con un nivel de satisfacción interna de consideración, con buena aceptación en su público y con renombre dentro de la ciudad. El precio del producto es elevado en comparación con competidores menores y en paridad con los competidores ya marcados en el análisis pertinente, por eso es que marcar la diferencia el servicio adicional que se adjunta al producto y todo lo que rodea a la experiencia. Por lo anteriormente nombrado es que el torneo está buscando generar, en todas las jornadas, una experiencia diferencial. Apunta la empresa a mejorar los servicios a los equipos, mejorar en el bar, mejorar las interacciones en redes y en las jornadas y buscar diferentes tipos de

acciones que redunden en una experiencia positiva para quienes forman parte y que despierte el interés y deseo de quienes no juegan o pertenecen.

El torneo cuenta con un público cautivo y con un gran mercado potencial, al cual, con acciones concretas se puede generar un crecimiento sostenido que permita alcanzar los objetivos, visibilizar en rentabilidad dicho crecimiento y cumplimiento y perfeccionar en ese crecimiento los servicios que van a mantener ese diferencial convirtiéndolo en la ventaja competitiva que permita hacer de todo esto un círculo virtuoso.

## Diagnostico FODA

### ANÁLISIS INTERNO

#### FORTALEZAS

- Canchas en Perfecto estado sembradas con pasto de invierno y verano según la época del año
- Predio de grandes dimensiones
- Organización de más de 10 años
- Contacto fluido con Capitanes y delegados
- Predio en Zona Sur de la ciudad de Córdoba, muy bien ubicado y con muy buenos accesos
- Estacionamiento propio con capacidad para más de 600 autos con seguridad y vigilancia con cámaras
- Personal de servicio abocado a las diferentes áreas para brindar confort, cercanía y atención.
- Grandes Sponsors

#### DEBILIDADES

- Comunicación solo con delegados y Capitanes
- Poca Presencia en Redes
- El Bar y su infraestructura para atender correctamente a todos los participantes.
- Alto monto de inscripción y participación en partidos
- Pocos Sponsors
- Eliminación temprana de la competencia
- Poca comunicación e interacción con el público en general
- Cantidad de asadores para la cantidad de equipos
- Tamaño de la cocina
- Sistemas interconectados

## ANÁLISIS EXTERNO

### OPORTUNIDADES

- Necesidad de recreación por el fin de las restricciones
- Aumento de usuarios en redes Sociales por la Pandemia
- Actividades permitidas al aire libre y con distanciamiento
- En Córdoba, habilitación de espacios y actividades al Aire libre para empresas que tengan la capacidad de albergar a la gente y que ayuden con vacunación masiva.

### AMENAZAS

- Posibilidades de nuevas restricciones por el ingreso de nuevas variantes.
- Capacidades máximas permitidas dependiendo del avance del COVID.
- Temor de la Gente a las reuniones sociales.
- El crecimiento de la inflación y el impacto de la misma sobre costos fijos.

### MERCADO META

El Mercado meta es el conjunto de clientes potenciales e ideales a los cuales según necesidades, características demográficas, intereses, extracto social y demás, la empresa destina los productos y servicios. En el caso del torneo, el mercado objetivo son todas aquellas personas de cualquier sexo que viven en el Gran Córdoba, es decir Córdoba capital y sus alrededores, que juegan al fútbol como práctica frecuente, que tienen un ingreso medio o medio alto y que buscan un lugar donde desarrollar el deporte y que contenga un espacio donde disfrutar del vínculo afectivo y relacional que engloba la práctica de este.

### ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MERCADO

En el caso del torneo, lo que se elige es una estrategia de cobertura de mercado **indiferenciada**, ya que buscamos abarcar a todas las categorías con un mismo producto. Es decir, se ofrece a todas las categorías de edades y de mujeres como hombres, un torneo de fútbol amateur a desarrollarse en el Predio Torneo Golden, en canchas de pasto natural, excelentemente cuidadas y mantenidas, todos los sábados entre las 9 y las 20 horas.

El producto es el mismo y es transversal a todos los equipos y categorías que participan en él.

## MATRIZ DE POSICIONAMIENTO

En este caso para poder explicar la matriz de posicionamiento hemos elegido la Matriz BCG. Tomando esta forma de medición estratégica es que decimos que el torneo se encuentra posicionado como **VACA**. Esto porque es una empresa que tiene un producto consolidado en el mercado, posee volúmenes de ventas estables, con una muy buena participación en el mercado y en donde el crecimiento es lento o más bien Bajo. Si bien está posicionado como un producto Maduro y estable, es el desafío no estancar el crecimiento y avanzar renovando propuestas de valor que nos permitan mantener el caudal, consolidarlo y a su vez seguir sumando nuevos clientes.

## POSICIONAMIENTO

En el caso del torneo hemos elegido el **posicionamiento por atributo**, dado que la empresa cuenta con el mejor predio y canchas donde desarrollar un torneo de futbol de manera amateur.

Decidimos basarnos en dicho atributo porque consideramos que esta característica es muy valorada por el cliente, que la misma es sostenible en el tiempo, que dentro del sector tienen diferenciales en cuanto a competidores y porque se sostiene desde allí la columna vertebral para el despliegue de todo el resto de las actividades.

Como ejemplo, creemos que las canchas estén en un perfecto estado, con un mantenimiento semanal minucioso, que el predio tenga la posibilidad de albergar a mucha gente con total comodidad y que este en concordancia con las canchas, nos posiciona dentro de nuestros clientes y consumidores como una opción de futbol amateur profesionalizado. Este salto de calidad permite que las estrategias de precios y de servicios acompañen y formen una propuesta que termine generando valor agregado al torneo en sí y a la experiencia en general.

## ELEMENTOS DE POSICIONAMIENTO

### SLOGANS

- **Mucho más que Futbol. GOLDEN**
- **Familia de Futbol. GOLDEN**
- **Ritual del Futbol y Amigos. GOLDEN**

Con estos Slogans que acompañan al torneo como producto, buscamos dejar presentes nuestros pilares comunicativos y principios en los cuales se basa el producto que son el respeto, la familia, los Amigos, la inclusión, la comunión y el fair play deportivo.

Con “familia” buscamos mostrar una forma de vida común entre todos aquellos que moldean su experiencia sábado a sábado, pero siempre buscando que la misma sea con los principios antes nombrados. También con la palabra “ritual” buscamos darle algo de culto y ceremonia a lo que muchos protagonistas toman como un espacio muy importante en su vida y en el desarrollo social de la misma. Siempre dentro de los Slogans está la palabra “Futbol” porque

es lo que hace al producto en sí, pero siempre tratando de manifestarnos de que GOLDEN es mucho más que el partido y el juego en sí, sino que es un lugar donde confluyen diferentes variables que llevan a una experiencia agradable y personal a repetirse en cada jornada.

### **LOGOTIPO**

El Logotipo de la empresa es circular, con las iniciales del torneo y una estrella integrada.



### **ISOTIPO**

En cuanto al isotipo, se utilizan las iniciales del torneo, TG, con la misma tipografía del logotipo y con la estrella por encima de las 2 letras y simétricamente en el medio de las 2.

### **IMAGEN VISUAL**

La imagen visual del torneo tiene la intención de mostrar encuentros, jugadas destacadas, movimientos propios del fútbol capturando los mismos con excelencia profesional. Se busca mostrar profesionalidad y amistad. Es la principal idea adaptar el formato a lo utilizado en las grandes ligas profesionales a lo amateur, para hacer sentir al protagonista como una figura en lo que consideramos su espacio, su momento y su experiencia.

### **CÓDIGO DE COLOR**

El color elegido es el Dorado. El color predominante es este dado que el mismo transmite Elegancia, valor, gloria, prosperidad, riqueza, honor y prestigio entre otras. Esto va de la mano con la competencia que se busca impulsar, con lo aspiracional del ganar y del deporte y a su vez con lo que el torneo como filosofía y estrategia despliega.

## **MARKETING OPERACIONAL**

### **PRODUCTO BASICO**

El producto básico es jugar al fútbol. Dado que el producto básico es intrínseco a la necesidad de cubrir, es que decimos que el producto básico del torneo es jugar al fútbol.

### **PRODUCTO REAL**

El producto real es el torneo de fútbol. Dado que el producto real es como se presenta el producto en el mercado, y el presenta todas las características. A continuación se detalla:

- Nombre de la Marca: TORNEO GOLDEN.
- Características: Torneo de Fútbol Amateur Masculino y Femenino.
- Diseño: Torneo de fútbol 11 masculino y torneo de fútbol 7 femenino, todos estos adaptados al reglamento de competencia del torneo y con el fin de generar una sana competencia.

### **PRODUCTO AUMENTADO**

El producto aumentado en este caso hace referencia a los servicios que vienen junto con el torneo y que hacen al producto final ofrecido.

El torneo brinda, aparte de lo nombrado como producto real y esperado, otros servicios diferenciales como es personal de servicio en las canchas como así también en los lugares comunes, un bar, inmobiliario donde disfrutar la jornada, seguridad, asistencia médica, estacionamiento e información del torneo, de la jornada y del desarrollo del torneo en general. También brinda material fotográfico y videos de la jornada dentro de la página del torneo y sus redes sociales.

### **SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO**

El sistema para seguir la calidad del producto, está dado por las diferentes herramientas que tiene el torneo para medir como se da el proceder de la competencia, por el feedback directo con equipos y representantes y buscamos generar un seguimiento aún más cercano a partir de la creación de la APP.

En principio, y como forma bilateral de control y seguimiento, están las planillas del partido. Estas son planillas en las que tanto los árbitros como los veedores (representantes del torneo) anotan todo lo acontecido en el juego y en lo que hace al juego. Es decir, anotan jugadas, amonestaciones, gol, y demás cosas del juego, pero también el comportamiento de banco de suplentes, si hay terceros externos, si se cumplió con la vestimenta y normas del torneo, horarios, y demás que pueden hacer de que el juego se realice de diversas formas.

Estas planillas (tanto la del árbitro como la del veedor), al final de cada encuentro, se entregan a la administración del torneo y desde allí se van cargando los datos a la página. Una vez subidas las mismas, los jugadores o quienes formen parte del cuerpo técnico tienen la posibilidad de hacer su descargo y poner allí mismo su parecer sobre los hechos, o si alguno fue omitido.

Esto permite al torneo tener un feedback sobre todos los partidos que se juegan, tener diversas miradas y también ir corrigiendo en los diferentes desvíos que pueden ir apareciendo.

Como la idea es seguir mejorando y buscar una constante actualización y estar más cerca de los equipos, es que el torneo está pensando llevar todo esto a la APP, con un formato mucho más ágil, online y versátil. Lo cual permitiría una carga online de los momentos, una información online de todo lo acontecido en todos los partidos, un registro de todos los participantes y una comunidad a donde poder llegar de manera efectiva y directa.

## **PRECIO**

Para definir precio de productos, aparte de un análisis interno de costo, también se tiene en cuenta la competencia y sustitutos.

La competencia, en este caso el torneo UCFA y CAMPA que es con quien el torneo se disputa el público objetivo tiene los siguientes precios:

### **CAMPA:**

- Inscripción: \$60.000 (sesenta mil) en Pagos de hasta 4 cuotas.
- Precio por Partido: \$15.000 (Quince mil)

### **UCFA:**

- Inscripción: \$70.000 (setenta mil) en Pagos de hasta 3 cuotas.
- Precio por Partido: \$14.500 (catorce mil quinientos)

El torneo tiene como precio definido, que permite cubrir todos los servicios y cumplir con todo lo que se ofrece, el siguiente precio.

### **PRECIO DE NUESTRO PRODUCTO:**

- Inscripción: \$60.000 (sesenta mil) en Pagos de hasta 4 cuotas.
- Precio por Partido: \$14.500 (catorce mil quinientos)

El punto de equilibrio entre los servicios, premios para ganadores y demás, junto con ganancia para los socios, da como resultado los precios que arriba se detallaron.

Es positivo estar en sintonía con la competencia y que ello permita que el negocio este en equilibrado con lo que el mercado tiene como precios estándar.

En cuanto al valor percibido por el cliente, luego de sondeos realizados y por comentarios de protagonistas es que el precio está equilibrado. Solo un par de equipos, que son los menos y están en un porcentaje menor al 5%, perciben el precio como un poco elevado pero saben que es un monto que maneja el mercado y que eso hace que no produzca rechazo.

## **COMUNICACIÓN**

El plan de comunicación de la empresa estará basado en los protagonistas, en contar historias, experiencias y como vive el futbol y su pasión en la semana cada jugador o participante. La idea es retractar esto en fotos y videos cortos, contando cosas que suceden en las jornadas del torneo, pero también buscando mostrar a quienes son parte del torneo en sus semanas y actividades fuera de las canchas.

## Herramientas

- El público objetivo a quienes vamos a dirigir nuestra estrategia digital van a ser a todos los participantes del torneo y a quienes están ligados al fútbol amateur.
- Para hacer llegar nuestros mensajes y darle difusión a todo lo que buscamos proponer las plataformas y redes a utilizar serán Instagram, Tik toc, Facebook y twitter. Todos con el mismo mensaje pero con el diseño propio de cada red.
- En cuanto al mensaje, es la idea reflejar historias, jugadas, instantáneas y demás que muestren el espíritu de Amistad, respeto y diversidad, acompañando la misma con música característica de las jornadas, que generen pertenencia y también que sea aspiracional para todas aquellas personas ajenas al torneo.
- En cuanto al diseño de las piezas, buscaremos instantáneas lo más parecidas al fútbol profesional, en color, expresión, tomas, características y demás. Esto para todos los jugadores. También vamos a buscar hacer de la partida a cuerpo técnico, hinchada, acompañantes, niñas y niños y todo lo que hace a las jornadas. También buscaremos por instantáneas y videos cortos mostrar las ofertas que brindamos en nuestros servicios tanto de bar, como de cobertura médica, asistentes de partidos, seguridad, etc.

## Estrategia Digital.

- Para Instagram
  - 5 historias semanales
  - 3 posteos semanales.
  - 2 posteos los días sábados. A primera hora y a mitad de la jornada.
  - Se elegirán 2 historias semanales para publicitar y darle mayor alcance.
  - 1 Posteo semanal se publicitara para darle mayor alcance.
  - 1 posteo de los sábados se publicitara a los fines de darle mayor alcance.
- En Facebook, dado el similar tratamiento, se replicara lo de Instagram.
- En Twitter el tratamiento será el siguiente:
  - 1 tweet por día, replicando lo subido a Instagram y Facebook.
  - 2 tweet los días de jornada.
- En tik tok el tratamiento va a ser el siguiente:
  - 1 video reel por día, replicando lo mismo que en las otras redes.

## DISTRIBUCION

En lo que respecta a la distribución, estamos hablando de un producto y servicio que no tiene red de comercialización, sino que todo se concentra en el punto de venta (predio donde se desarrolla el torneo) y allí se dan las estrategias y tácticas para desarrollar lo planificado.

Dado lo anteriormente nombrado y como está dispuesto el negocio, es que la empresa utiliza una estrategia Pull. Esto está dado ya que se busca atraer a los clientes y que estos se sientan atraídos por el producto, se busca generar un producto diferenciado en su concepción y puesta en escena y porque se busca generar una comunicación orientada, con contenido de calidad y que la misma le de visibilidad y resalte todo lo positivo de la marca, producto y servicios ofrecidos.

El punto de venta es el predio donde se desarrollan las actividades y jornadas. El mismo esta estratégicamente ubicado, ya que respeta la zona en donde se desarrolla el torneo desde el comienzo, que es la zona Sur de la ciudad de Córdoba. Es una zona muy bien conectada de la

ciudad y con varios accesos lo que permite que sea fácil llegar desde los diferentes puntos de la ciudad. El predio donde actualmente se desarrolla el torneo es un campo de esta bien delimitada la parte de estacionamiento, canchas, Bar, asadores, baños y lugares de esparcimiento y puesta en común, tal como lo refleja la imagen que se adjunta a continuación.



Esta imagen es solo una muestra ya que el predio cuenta con 16 canchas de 11 y 4 canchas de 7.

En cuanto al comercio electrónico, de momento la empresa no tiene pensado desarrollar nada relacionado al mismo, dado que su producto se da en total presencialidad y no es posible generar el negocio de forma remota. Si se piensa en un futuro incorporar campeonatos Online en donde existan participantes de equipos que representen a los suyos en el juego y que esto sea una fidelización y otra unidad de negocio de la marca, pero de momento es solo una idea y no hay nada relacionado al comercio digital ni a la venta por estos canales.

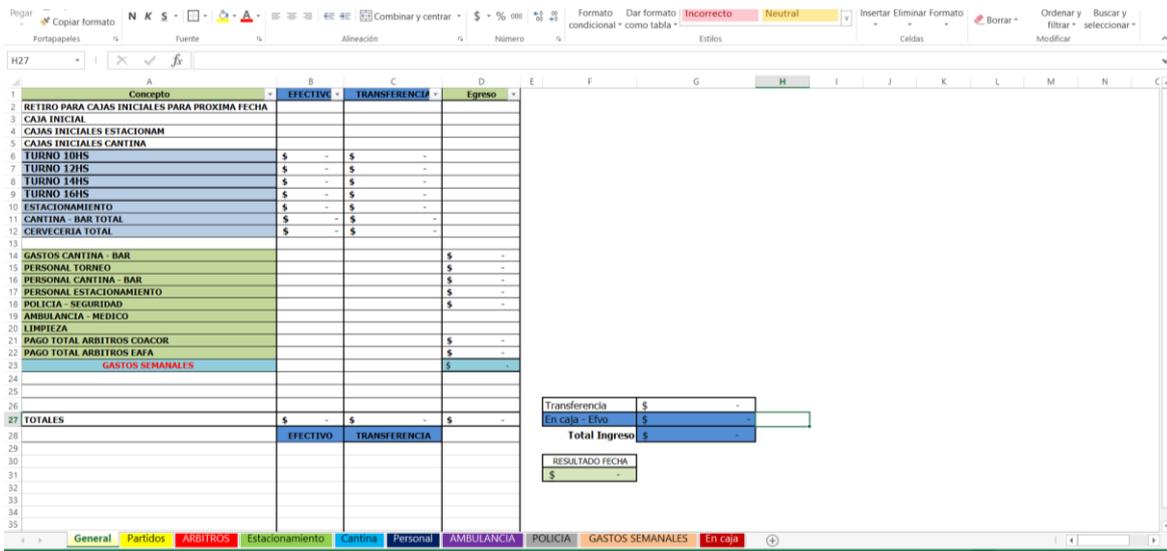
### **PRESUPUESTO**

El armado del presupuesto está dado de 3 formas diferentes para cubrir todos los compromisos y poder avanzar con inversiones de diferente tipo al mediano y largo plazo.

En primer momento, hay un presupuesto semanal que incumbe a todo lo que se precisa para poder poner en marcha el torneo el sábado. Eso tiene un costo de Árbitros, personal que trabaja en el torneo, ambulancia y médicos, seguridad, proveedores, etc. A esto se le suma el ingreso por el pago de los partidos y los consumos de la cantina – bar.

Este presupuesto el torneo lo tiene identificado con una planilla en donde plasma los ingresos y egresos que se dan los sábados. Se adjunta una imagen y en anexo se adjunta las imágenes

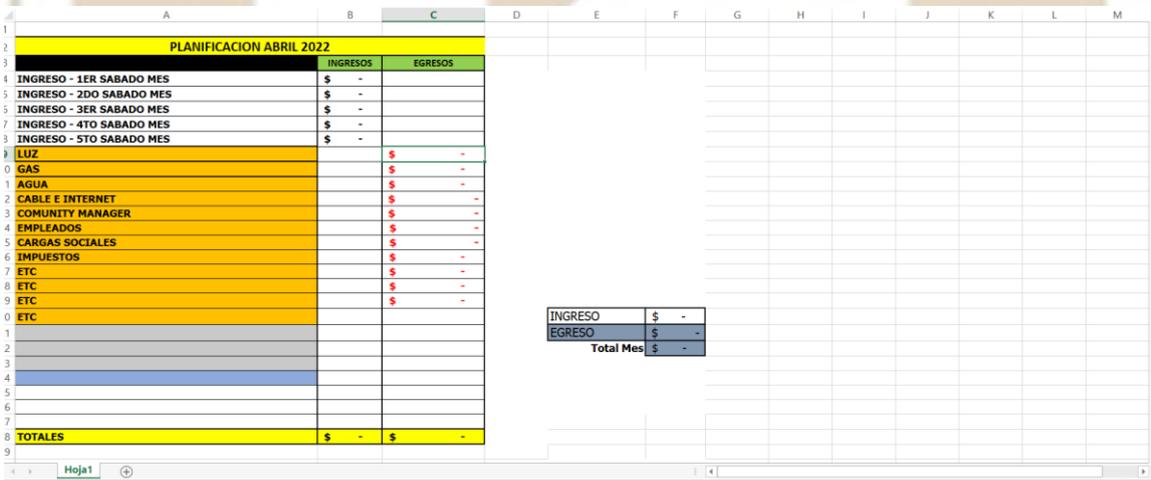
de todas las pestañas.



Concepto	EFECTIVO	TRANSFERENCIA	Egreso
RETIRO PARA CAJAS INICIALES PARA PROXIMA FECHA			
CAJA INICIAL			
CAJAS INICIALES ESTACIONAM			
CAJAS INICIALES CANTINA			
TURNO 10HS	\$ -	\$ -	
TURNO 12HS	\$ -	\$ -	
TURNO 14HS	\$ -	\$ -	
TURNO 16HS	\$ -	\$ -	
ESTACIONAMIENTO	\$ -	\$ -	
CANTINA - BAR TOTAL	\$ -	\$ -	
CEBECERIA TOTAL	\$ -	\$ -	
GASTOS CANTINA - BAR			\$ -
PERSONAL TORNEO			\$ -
PERSONAL CANTINA - BAR			\$ -
PERSONAL ESTACIONAMIENTO			\$ -
POLICIA - SEGURIDAD			\$ -
AMBULANCIA - MEDICO			\$ -
EMPRESA			\$ -
PAGO TOTAL ARBITROS COACOR			\$ -
PAGO TOTAL ARBITROS EFAA			\$ -
GASTOS SEMANALES			\$ -
TOTALES	\$ -	\$ -	\$ -

El excedente de dicha planilla se vuelca en otra en donde se van contabilizando los ingresos de los sábados, los otros ingresos extras como pueden ser sponsors y algún otro ingreso eventual. Esto Sirve para planificar con los gastos que se son mensuales como pueden ser impuestos, servicios, comunicación en redes y demás.

Se adjunta a continuación una imagen con la planilla en donde se puede vuelca toda la información.



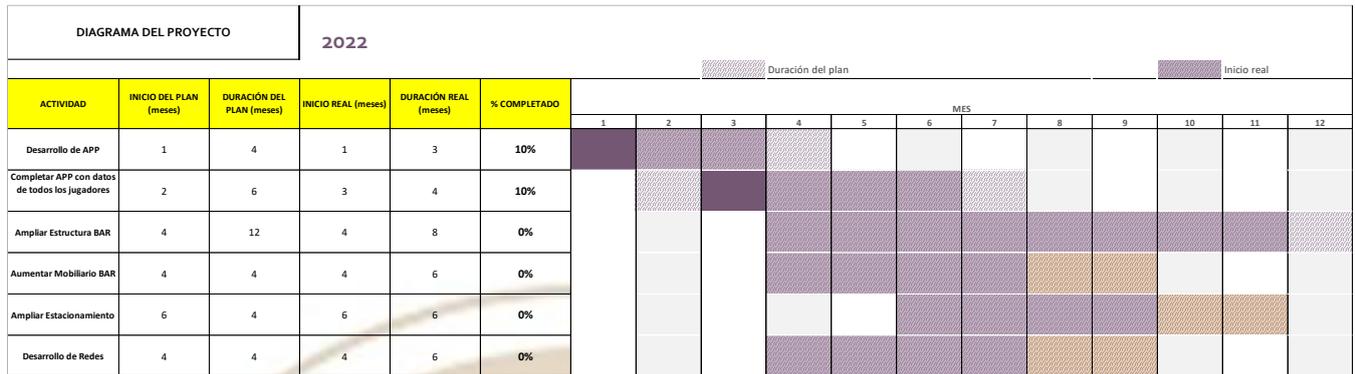
INGRESOS	EGRESOS
INGRESO - 1ER SABADO MES	\$ -
INGRESO - 2DO SABADO MES	\$ -
INGRESO - 3ER SABADO MES	\$ -
INGRESO - 4TO SABADO MES	\$ -
INGRESO - 5TO SABADO MES	\$ -
LUZ	\$ -
GAS	\$ -
AGUA	\$ -
CABLE E INTERNET	\$ -
COMUNITY MANAGER	\$ -
EMPLEADOS	\$ -
CARGAS SOCIALES	\$ -
IMPUESTOS	\$ -
ETC	\$ -
TOTALES	\$ -

A los fines de tomar decisiones realizables, e ir innovando y también creciendo de la mano de la inversión y el desarrollo es que tiene se tiene que planificar a mediano y largo plazo. Para esto se tienen proyectos semestrales y anuales, las cuales se van retroalimentando de avances en facturación y capacidad de repago.

Para ello se planifica en diagrama de Gantt donde se ponen los proyectos, tiempos de duración y tiempos de comienzo y finalización, siempre con la flexibilidad de saber que estamos en un escenario post pandemia y con algunos ribetes que atrasan y aplazan tiempos por estar saliendo de ella y de un poco más de 1 año sin trabajar con normalidad.

A continuación mostramos el diagrama de Gantt con las mejoras que se propone para alcanzar

los objetivos planteados.



Lo anteriormente mencionado es la planificación para el alcance de los objetivos y para poder avanzar.

En cuanto a la confección de presupuesto, se le agregan ingresos, costos e inversiones aproximados como para dar claridad y buscar alcanzar lo planteado.

**Presupuesto Semanal:**

Concepto	Efectivo	Transferencia	Egreso
RETIRO PARA CAJAS INICIALES PARA PROXIMA FECHA			\$ 3.000,00
CAJA INICIAL	\$ 1.000,00		\$ -
CAJAS INICIALES ESTACIONAM	\$ 1.000,00		\$ -
CAJAS INICIALES CANTINA	\$ 1.000,00		\$ -
TURNO 10HS	\$ 150.500,00	\$ 130.500,00	
TURNO 12HS	\$ 150.500,00	\$ 130.500,00	
TURNO 14HS	\$ 150.500,00	\$ 130.500,00	
TURNO 16HS	\$ 130.500,00	\$ 130.500,00	
ESTACIONAMIENTO	\$ 150.000,00	\$ -	
CANTINA - BAR TOTAL	\$ 550.000	\$ -	
CERVECERIA TOTAL	\$ 300.000	\$ -	
GASTOS CANTINA - BAR			\$ 23.000,00
PERSONAL TORNEO			\$ 114.000,00
PERSONAL CANTINA - BAR			\$ 60.500,00
PERSONAL ESTACIONAMIENTO			\$ 20.000,00
POLICIA - SEGURIDAD			\$ 24.000,00
AMBULANCIA - MEDICO			\$ 60.000,00
LIPIEZA			\$ 12.000,00
PAGO TOTAL ARBITROS COACOR			\$ 62.000,00
PAGO TOTAL ARBITROS LAFA			\$ 62.000,00
<b>GASTOS SEMANALES</b>			<b>\$ 92.000,00</b>
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 1.612.000,00</b>	<b>\$ 522.000,00</b>	<b>\$ 533.100,00</b>
	<b>Efectivo</b>	<b>Transferencia</b>	
Transferencia		\$ 522.000,00	
En caja - Eto	\$ 1.078.900		
<b>Total Ingreso</b>	<b>\$ 1.600.900</b>		
<b>RESULTADO FECHA</b>			<b>\$ 1.600.900</b>

El presupuesto mensual nos muestra que recién se hace el break even con 38 partidos jugados por jornada. Esto nos dice que recién con 38 partidos jugados se pagan los gastos generados para poner en Marcha el torneo los sábados. Esto nos dice que si por alguna inclemencia del tiempo o alguna eventualidad no se llega a completar la jornada, los gastos fijos hay que cubrirlos igual y esto nos podría arrojar un resultado muy diferente o hasta a veces negativo. Hay que tener en cuenta que el ingreso de la cantina también es relativo y también depende mucho de la cantidad de gente, clima, eventos externos, eventos propios del torneo, etc.

**Presupuesto Mensual:**

PLANIFICACION ABRIL 2022		
	INGRESOS	EGRESOS
INGRESO - 1ER SABADO MES	\$ 1.600.000	
INGRESO - 2DO SABADO MES	\$ 1.600.000	
INGRESO - 3ER SABADO MES	\$ 1.600.000	
INGRESO - 4TO SABADO MES	\$ 1.600.000	
INGRESO - 5TO SABADO MES	\$ -	
LUZ		\$ 390.000
GAS		\$ 35.000
AGUA		\$ 50.000
CABLE E INTERNET		\$ 8.000
COMMUNITY MANAGER		\$ 15.000
EMPLEADOS		\$ 100.000
CARGAS SOCIALES		\$ 100.000
IMPUESTOS		\$ 300.000
ETC		\$ 50.000
ETC		\$ 150.000
ETC		\$ 75.000
Sueldo socios		\$ 1.000.000
Mantenimiento		\$ 150.000
Reponer productos de limpieza		\$ 50.000
Proveedores cantina		\$ 350.000
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 6.400.000,00</b>	<b>\$ 2.823.000,00</b>

INGRESO	\$ 6.400.000,00
EGRESO	\$ 2.823.000,00
<b>Total Mes</b>	<b>\$ 3.577.000,00</b>

### Presupuesto Semestral y Anual:

DIAGRAMA DEL PROYECTO							2022														
ACTIVIDAD	COSTO DEL PROYECTO	INICIO DEL PLAN (meses)	DURACIÓN DEL PLAN (meses)	INICIO REAL (meses)	DURACIÓN REAL (meses)	% COMPLETADO	MES														
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Desarrollo de APP	500.000 €	1	4	1	3	10%	█														
Completar APP con datos de todos los jugadores	200.000 €	2	6	3	4	10%		█													
Ampliar Estructura BAR	5.000.000 €	4	12	4	8	0%			█												
Aumentar Mobiliario BAR	2.000.000 €	4	4	4	6	0%				█											
Ampliar Estacionamiento	4.000.000 €	6	4	6	6	0%															
Desarrollo de Redes	300.000 €	4	4	4	6	0%															
Resembrar Canchas primer semestre	3.000.000 €	1	1	1	1	1%	█														
Resembrar Canchas doble semestre	3.000.000 €	6	1	6	1	60%															

### INDICADORES DE SEGUIMIENTOS

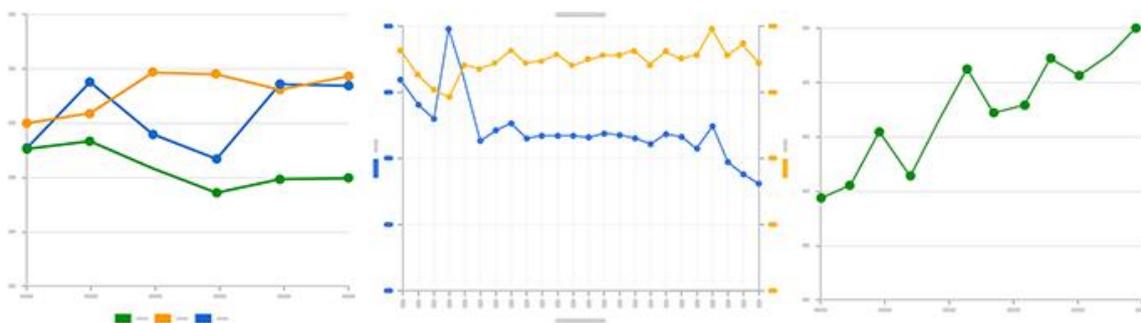
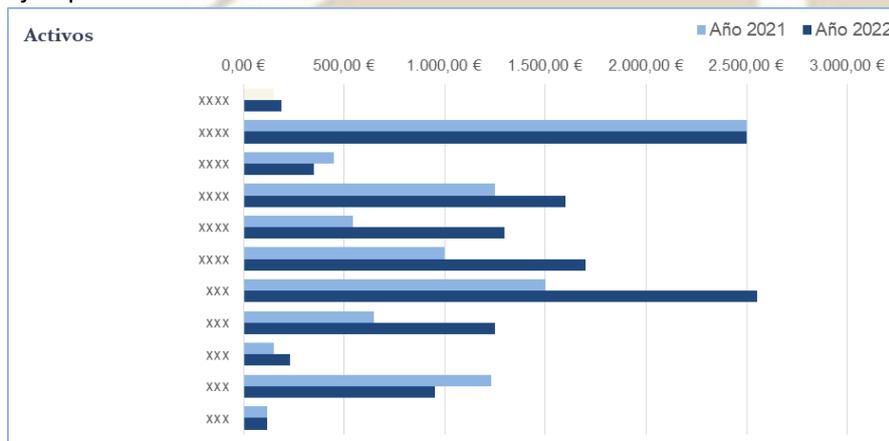
A partir de lo expuesto y de cómo se desarrolla la actividad, se tienen varias formas de ir controlando los avances como para afianzar o recalculer de acuerdo a como se da lo planteado y establecido.

En primer momento, tenemos la facturación y cantidad de operaciones para medir el avance de los objetivos del bar y cantina. En lo que respecta a la facturación nos va a permitir ver materializado en dinero el avance, y en lo que respecta a la cantidad de operaciones, este nos va a permitir saber que producto se está vendiendo más o menos. Para saber cómo se da la variable, se estima marcar cantidad de productos de base y allí medir mejoras o retrocesos. Por ejemplo, incorporamos una nueva marca de cerveza para atender una demanda de variedad en la línea de cervezas, para ello se marca una cantidad de base y se va revisando el avance sábado a sábado para saber cuál es la demanda real y si era esto lo que el público que solicitaba cambios en este aspecto quería. Esto replicado a cada producto del

Bar – Cantina.

En cuanto al público en General, el desarrollo de la app nos va a permitir cuantificar sugerencias, reclamos, descargos, etc. El desarrollo de la App y volcar todo a esta plataforma lo que hoy se maneja por mail u otros canales alternativos, nos va a permitir ver la cantidad de reclamos y sugerencias, sobre que, de que equipo, de que categoría, con cuanta frecuencia y demás. Todo esto se puede trabajar con estadísticas que nos ayuden a mejorar la toma de decisiones y plasmarlo en mejoras que los protagonistas lo visualicen y lo perciban como beneficios y que refleje que son escuchados y tenidos en cuenta. Para visibilizar fácilmente estas variables de avance y seguimiento es que vamos a usar gráficos de barra que nos marquen avances por producto y en facturación y todo lo planteado para tener detalle y luego gráficos de líneas para ver avances en el tiempo.

Ejemplos:



**PLAN OPERATIVO**

Actividades a realizar	Resultado esperado	Responsable	Fecha de realización	Recursos necesarios
<i>Incorporar 10 nuevos productos comestibles, de calidad, a la oferta del Bar</i>	Aumentar la facturación en lo que respecta a gastronomía en el bar	Luciano - Socio responsable de lo comercial relacionado al Bar	abr-22	2 personas capacitadas en Cocina y lo propio a realizar
<i>Incorporar 5 bebidas / tragos / cocktail nuevos a la oferta de bebidas del Bar</i>	Aumentar la facturación en lo que respecta a bebidas en el bar y lograr que la gente se quede más tiempo en el predio.	Luciano - Socio responsable de lo comercial relacionado al Bar	abr-22	2 personas capacitadas en Cocktail y tragos y que pueda darle un salto de calidad a lo ideado
<i>Incremento de la Participación en Redes</i>	Incrementar las interacciones y reacciones de nuestros seguidores y sumar nuevos	Jerónimo - Encargado de Redes y sistemas	Abril y Mayo 2022	No se precisan nuevos recursos, sino una mayor intensidad de los que hoy se poseen
<i>Mantenimiento de todas las canchas (campo de juego, arcos, redes, banderines, etc.)</i>	Conservar el óptimo estado de los campos de juegos durante el año y hasta la resiembra	Santiago - Socio Agrimensor encargado de todo lo que respecta al predio y su suelo	De Abril a Junio	1 recurso siempre presente en el predio (trabajo semanal y los sábados) para una diario avance y mejora
<i>Sumar Equipos interesados a la lista de espera para la apertura de nuevo torneo.</i>	Aumentar la cantidad de equipos en las ligas que todavía tienen capacity	Mariano - Encargado de Equipos del torneo y prospectos	Mayo y Junio 2022	No se precisan nuevos recursos, sino una mayor intensidad de los que hoy se poseen
<i>Incorporación de Sponsors, con una línea sustentable y de igualdad de genero</i>	Generar conciencia, marcar con el ejemplo y buscar diversidad plena dentro del torneo y las jornadas	Luciano - Socio responsable de lo comercial	Junio y Julio 2022	No se precisan nuevos recursos, sino una mayor intensidad de los que hoy se poseen
<i>Realzar imagen de Marca</i>	Dar Mayor valor a la Marca, al alcance de la misma y de todo el potencial que esta ofrece a sponsors y potenciales	Luciano y Jerónimo	Abril, Mayo, Junio y Julio 2022	No se precisan nuevos recursos, sino una mayor intensidad de los que hoy se poseen

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de haber investigado, explorado y viendo la empresa por dentro, reconocemos que es un negocio con un gran potencial y que el haber crecido sostenidamente todos estos años, ha producido que de a poco algunas áreas sensibles no tengan la atención y tratamiento adecuado.

Hemos podido observar mucho foco en algunas cosas como puede ser la organización, tiempos, desarrollo de la competencia, etc. y se ha hecho poco foco en áreas como la comunicación, redes, bar y demás que son tan precisas como la anterior y que hacen al producto en su integridad.

Podemos observar como punto positivo que quienes participan del torneo, tienen un cariño y fidelidad particular hacia él y eso es un gran puntapié para generar nuevas estrategias, donde nuestro público cautivo espera estas cosas, pero sin salir del negocio en busca de ellas. Es positivo observar que es reconocido dentro del fútbol amateur de la ciudad de Córdoba y que eso hace que con acciones particulares se pueda tomar mucho más vuelo.

También es de destacar que esto que se sabe y se percibe, ha llevado a dilatar mejoras y el avance ha sido a paso lento, lo cual puede hacer que el nuestro negocio comience a quedar en desventaja en cuanto a competidores y sustitutos.

Vemos como punto positivo que todos los socios están integralmente involucrados y con un espíritu de mejora y de buscar incrementar el negocio y hasta hacerlo en varias sedes si el avance del negocio prospera y avanza.

Como conclusión general es que es un momento justo para avanzar en comunicación y estrategias y que el despegue que se le pueda dar ahora es crecimiento sostenido en lo económico, en Marca e infraestructura. Que es el momento para invertir y arriesgar para que quienes pertenecen y quieren pertenecer encuentren en Torneo Golden su lugar.

En el párrafo anterior esta la recomendación, en la cual indicamos que momento a invertir es ahora (comienzos del 2022), para que permita ver a mitad de año avances palpables y que ya posicionen al negocio, torneo y marca de cara al cumplimiento de objetivos y que sienten precedentes de crecimiento real de cara al año venidero.

**ANEXOS**









