



*Mauro A. Pecile*

*Trabajo Final de Grado*

*Lic. en Comercialización*

*Plan de marketing ProHand – CAH*

*2018*



A mi padre por sobre todo, quien me enseñó el amor por el deporte amateur y a “educar con el ejemplo” como forma real de ser integral, vivir en servicio de los demás y dejar huella en este mundo. El poder seguir su legado, es siempre lo que determina mis decisiones.

A Nacho, quien me demostró que los amigos son una familia que se elige.

A mi madre, mis hermanos y amigos por acompañarme siempre en cada locura.

A Juan, Emili y Sofi, que me quedarán como los mejores compañeros que se pude tener.

A Sol, quien me acompaña a crecer y ver la vida desde un mejor lugar.

A mí ahijada por cada sonrisa.

*Papá, esta es mi forma de decirte gracias...*

El presente Trabajo Final de Graduación, desarrolla un plan estratégico de marketing a ejecutarse en 48 meses para la Confederación Argentina de Handball en su programa de jóvenes promesas, llamado ProHand.

Los principales objetivos del plan son: posicionamiento, sponsorización y difusión del programa para un incremento de jugadores federados en el país.

La Confederación Argentina de Handball es el ente máximo de regulación sobre el Handball en Argentina. Dentro de sus programas para el desarrollo deportivo se encuentra el ProHand, destinado a jóvenes promesas entre 12 y 16 años.

El programa persigue la difusión y profesionalización en jóvenes de ambos sexos, que es representado por una selección que participa en diversos torneos en nombre de Argentina.

En la actualidad este deporte está dentro de las actividades más utilizadas en las planificaciones escolares de profesores en educación física, poniendo en consideración a dicho deporte, como uno de los más jugados a nivel escolar o extra-oficial. El desarrollo de las ligas oficiales no tiene el mismo peso y tracción, como si ocurre en deportes como el fútbol, Básquet, Rugby, entre otros.

Por medio de un exhaustivo diagnóstico de situación, se identifica que el mayor desafío que enfrenta el programa, es posicionarse como uno de los deportes más jugados a nivel oficial. Logrando esto, el ProHand, tendrá consigo un mayor número ligas, equipos y jugadores sobre el cual trabajar con objetivos deportivos de alto rendimiento.

Se propone un trabajo intensivo sobre la estructura administrativa del ProHand, crear estrategias de marketing mix y programas de acciones específicos que generen una visión comercial, proveer mayores recursos y difundir el deporte, cumpliendo de esta forma con los objetivos planteados en el presente plan de marketing.

## *Palabras claves*

---

ProHand - Gestión deportiva - Marketing deportivo - Plan de negocio deporte amateur

## *Abstract*

---

The present Final Project of Graduation, develops a strategic marketing plan to be executed in 48 months for the Argentine Confederation of Handball in its program of young promises, called ProHand.

The main objectives of the plan are: positioning, sponsoring, diffusion of the program for an increase of federated players in the country.

The Argentine Confederation of Handball is the ultimate body for regulation of Handball in Argentina. Within its programs for sports development is the ProHand, aimed at young promises between 12 and 16 years.

The program pursues the dissemination and professionalization of young people of both sexes, which is represented by a selection that participates in various tournaments representing our country.

At present, this sport is among the most used activities in the school plans of teachers in physical education, considering this way, one of the most played sports at the school or extra-official level. The development of official leagues does not have the same weight and traction, as if it happens in sports such as football, basketball, Rugby, among others.

Through an exhaustive diagnosis of the situation, it is identified that the biggest challenge facing the program is to position itself as one of the most played sports at the official level. Achieving this, ProHand, will have a greater number of leagues, teams and players on which to work with high performance sports goals.

We propose intensive work on the administrative structure of ProHand, create marketing mix strategies and specific action programs that generate a commercial

vision, provide more resources, disseminate the sport, thus fulfilling the objectives set out in this marketing plan.

*Keywords* \_\_\_\_\_

ProHand - Sports Management - Sports Marketing - Amateur Sports Business Plan

**Capítulo I: Planteamiento del Problema**

<i>Introducción</i>	13
<i>Justificación</i>	14
<i>Objetivos</i>	15
<i>Objetivo General</i>	15
<i>Objetivos Específicos</i>	15

**Capítulo II: Marco Teórico**

<i>Concepto de Marketing</i>	16
<i>Marketing Deportivo</i>	17
<i>Plan de Marketing</i>	20
<i>Estructura del Plan</i>	
<i>Primera fase: Análisis y Diagnóstico de la situación</i>	22
<i>Segunda fase: Decisiones estratégicas de marketing</i>	30
<i>Tercera fase: Decisiones operativas de marketing</i>	37
<i>Conceptos Claves</i>	39

**Capítulo III: Marco Metodológico**

<i>Recolección de información</i>	45
<i>Proyecto de Investigación</i>	
<i>Objetivos de la Investigación</i>	46
<i>Diseño de la Investigación</i>	47

**Capítulo IV: Diagnóstico**

<i>Análisis del Contexto Externo</i>	51
<i>Análisis del Sector</i>	61
<i>Análisis del Mercado</i>	66
<i>Análisis Interno</i>	71
<i>Diagnóstico</i>	102
<i>Análisis FODA</i>	103
<i>Matriz FODA y análisis Maxi-Mini</i>	105
<i>Conclusiones Diagnósticas</i>	106

### **Capítulo V: Decisiones Estratégicas de Marketing Objetivos**

<i>Objetivos Corporativos</i>	110
<i>Objetivos de Marketing</i>	111
<i>Estrategias</i>	
<i>Estrategias Corporativas</i>	112
<i>Estrategias de Marketing</i>	

### **Capítulo VI: Decisiones Operativas de Marketing**

<i>Cuadro Estratégico</i>	118
<i>Plan de Acción N° 1</i>	120
<i>Plan de Acción N° 2</i>	122
<i>Plan de Acción N° 3</i>	123
<i>Plan de Acción N° 4</i>	125
<i>Plan de Acción N° 5</i>	128
<i>Plan de Acción N° 6</i>	130
<i>Plan de Acción N° 7</i>	137
<i>Plan de Acción N° 8</i>	138
<i>Diagrama de Gant</i>	139
<i>Resumen, objetivo vs plan de acción</i>	140
<i>Análisis Financiero</i>	141

### **Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones**

<i>Sugerencias Finales</i>	155
<i>Plan de Acción de Contingencia</i>	156
<i>Conclusiones</i>	161
<i>Bibliografía</i>	163
<i>Anexos</i>	165

## Índice de figuras

---

FIGURA 1 "MARKETING DEPORTIVO" ELABORACIÓN PROPIA.....	16
FIGURA 2 ESTRUCTURA DEL TFG FUENTE PROPIA, BASADA EN "EL PLAN DE MARKETING EN LA PRÁCTICA" (SAINZ DE VICUÑA, 2000).....	21
FIGURA 3 LAS 5 FUERZAS DE PORTER. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A "SER COMPETITIVO" (PORTER, 1979).....	24
FIGURA 4 LAS 4 P DEL MARKETING MIX, ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A "FUNDAMENTOS DE MARKETING" (KOTLER Y AMSTRONG, 2013).....	26
FIGURA 5 MATRIZ BCG CAH. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A "THE EXPERIENCE CURVE-REVIEWED. IV" (HENDERSON, 1973).....	28
FIGURA 6 MATRIZ FODA. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A "EL PLAN DE MARKETING EN LA PRACTICA" (SAINZ DE VICUÑA, 2000).....	29
FIGURA 7: RELACIÓN DE OBJETIVOS. ELABORACIÓN PROPIA.....	30
FIGURA 8 MATRIZ ANSOFF. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A (ANSOFF, 1957).....	34
FIGURA 9 LAS 4 P DEL MARKETING MIX, ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A "FUNDAMENTOS DE MARKETING" (KOTLER Y AMSTRONG, 2013).....	36
FIGURA 10 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN "COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR" (SCHIFFMAN & KANUK, 1997, PÁG. 554).....	44
FIGURA 11 "LAS 5 FUERZAS DE PORTER". ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A "SER COMPETITIVO" (PORTER, 1979).....	62
FIGURA 12 "ORGANIGRAMA CAH" ELABORACIÓN PROPIA SEGÚN ENTREVISTA A HUGO PECILE.....	75
FIGURA 13: "MAPA DE REGIONES Y FEDERACIONES EN ARGENTINA" EXTRAÍDO DEL SITIO WEB DE LA CAH <a href="http://www.hanballargentina.org/escuela/prohand/">HTTP://WWW.HANBALLARGENTINA.ORG/ESCUELA/PROHAND/</a> .....	78
FIGURA 14: MAPA DE PRIMEROS PASOS PROHAND. ELABORACIÓN PROPIA SEGÚN CUADRO EXTRAÍDO EN LA WEB INSTITUCIONAL DE LA CAH <a href="http://www.hanballargentina.org/escuela/prohand/">HTTP://WWW.HANBALLARGENTINA.ORG/ESCUELA/PROHAND/</a> .....	80
FIGURA 15: ORGANIGRAMA PROHAND 2011. ELABORACIÓN PROPIA SEGÚN CUADRO EXTRAÍDO EN LA WEB INSTITUCIONAL DE LA CAH <a href="http://www.hanballargentina.org/escuela/prohand/">HTTP://WWW.HANBALLARGENTINA.ORG/ESCUELA/PROHAND/</a> .....	81
FIGURA 16: NUEVO ORGANIGRAMA PROHAND. ELABORACIÓN PROPIA SEGÚN ENTREVISTA AL LIC. HUGO PECILE.....	84
FIGURA 17: MATRIZ BCG CAH. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A "THE EXPERIENCE CURVE-REVIEWED. IV" (HENDERSON, 1973).....	90

FIGURA 18: EXTRACTO DE WEB INSTITUCIONAL EN SECCIÓN HTTP://WWW.HANDBALLARGENTINA.ORG/ESCUELA/CATEGORY/CAH/PROHAND/ .....	98
FIGURA 19 "BÚSQUEDA PROHAND EN FACEBOOK" EXTRAÍDO DE FACEBOOK.COM .....	99
FIGURA 20:"BÚSQUEDA PROHAND EN TWITTER" EXTRAÍDO DE TWITTER.COM .....	99
FIGURA 21: "BÚSQUEDA PROHAND EN INSTAGRAM" EXTRAÍDO DE LA APLICACIÓN PARA SMARTPHONE CORRESPONDIENTE .....	100
FIGURA 22: ESTRATEGIAS DE CONSOLIDACIÓN, RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO. ELABORACIÓN PROPIA .....	115
FIGURA 23: ESTRATEGIA FUNCIONAL. ELABORACIÓN PROPIA .....	117

TABLA 1 OBJETIVOS EN BASE A TAMAÑO DE LA EMPRESA. ELABORACIÓN PROPIA (SAINZ DE VICUÑA, "EL PLAN DE MARKETING EN LA PRACTICA", 2011).....	31
TABLA 2: RESUMEN DE VARIABLES DE 5 FUERZAS DE PORTER. . ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A “SER COMPETITIVO” (PORTER, 1979).....	66
TABLA 3 “PREFERENCIA DE CONSUMIDORES DEPORTIVOS” EXTRAIDO DE PLAN DE MARKETING: LIGA NACIONAL DE BÁSQUET 2015-2017 (GARCIA, 2016) .....	68
TABLA 4 : MATRIZ FODA CAH. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A “EL PLAN DE MARKETING EN LA PRACTICA” (SAINZ DE VICUÑA, 2000) .....	105
TABLA 5 "MATRIZ FODA Y ANALIZAS MAXI-MINI". ELABORACIÓN PROPIA EN BASE EL PLAN DE MARKETING EN LA PRACTICA” (SAINZ DE VICUÑA, 2000) .....	48
TABLA 6 CUADRO ESTRATÉGICO DE DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING .....	118
TABLA 7 PRECIOS INSUMOS TIENDA ONLINE .....	129
TABLA 8: "DIAGRAMA DE GANTT" ELABORACIÓN PROPIA .....	139

## Índice de gráficos

---

GRAFICO 1 "¿QUÉ RED USAMOS?" FUENTE OIA .....	56
GRAFICO 2 "PERSONAS ARGENTINAS CON MÁS SEGUIDORES EN FACEBOOK" FUENTE OIA...	56
GRAFICO 3 "USO DE REDES SOCIALES POR GÉNERO, DISPOSITIVO Y FRECUENCIA" FUENTE OIA .....	56
GRAFICO 4 "COMPRAS POR INTERNET" FUENTE OIA .....	58
GRAFICO 5 "PRINCIPALES CONTENIDOS POR VISITANTES EN LATINO-AMERICA" FUENTE OIA .....	58
GRAFICO 6 "ARGENTINOS CONECTADOS DESDE 2004" FUENTE OIA .....	59
GRAFICO 7 "TIEMPO DE USO DE INTERNET SEGUN EL DISPOSITIVO" FUENTE OIA .....	60
GRAFICO 8: OBJETIVOS CORPORATIVOS: ELABORACIÓN PROPIA SEGÚN (SAINZ DE VICUÑA, "EL PLAN DE MARKETING EN LA PRACTICA", 2011) .....	111

## Índice de Ilustraciones

---

ILUSTRACIÓN 1 POSIBLE MASCOTA .....	131
ILUSTRACIÓN 2 MASCTOA PHOENIX SUNS .....	131
ILUSTRACIÓN 3 MASCOTA EN SALTO .....	132
ILUSTRACIÓN 4 SIMILAR IMAGEN PARA MASCOTA .....	132
ILUSTRACIÓN 5 MASCOTA EN SALTO .....	132
ILUSTRACIÓN 6 REMERA ARGENTINA HANDBALL .....	133
ILUSTRACIÓN 7 2DA IDEA DE REMERA .....	133
ILUSTRACIÓN 8 IDEA DE REMERA.....	133
ILUSTRACIÓN 9 DIVERSAS POSIBILIDADES DE MERCHANDAISING .....	134
ILUSTRACIÓN 10 IDEA DE LLAVERO PARA MERCHANDAISING.....	134
ILUSTRACIÓN 11 IDEA DE BALON .....	134
ILUSTRACIÓN 12 GLADIADOR.....	135
ILUSTRACIÓN 13 IDEA GLADIADOR.....	135
ILUSTRACIÓN 14 POSIBLE MASCOTA.....	136
ILUSTRACIÓN 15 CARCASA CELULAR.....	136
ILUSTRACIÓN 16 POSIBLE LLAVERO.....	136
ILUSTRACIÓN 17 POSIBLE LLAVERO 2.....	136

## CAPITULO 1: Planteamiento del problema

### *Introducción*

---

En el siguiente Trabajo Final de Grado se desarrollará un plan de marketing para la Confederación Argentina de Handball, organización dedicada a desarrollar y organizar la competencia deportiva handbolística en todo el territorio argentino.

13

La Confederación Argentina de Handball (en adelante “CAH”) es una organización deportiva sin fines de lucro, que organiza y regula la actividad por medio de las 25 asociaciones, para los actuales 30.000 jugadores federados que la componen.

En el ámbito internacional, la misma, se encuentra afiliada a la International Handball Federación (IHF), Pan American Team Handball Federación (PTHF) y Confederación Sudamericana de Balonmano (COSBA), logrando el reconocimiento y pertenencia que permite acceder a todos los encuentros, torneos y actividades que se presenten a nivel mundial dentro del deporte.

En actividad desde el 15 de octubre de 1921, la misma se encuentra actualmente bajo la dirección del presidente Mario Moccia y procede bajo las políticas de la Secretaría de Deportes de la Nación (SDN), del Comité Olímpico Argentino (COA) y del Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (ENARD)

Con la Visión de *“Ser el único representante de América, en Handball, que participe de los Juegos Olímpicos e integrar el grupo de deportes con mayor grado de reconocimiento en la República Argentina”*, la CAH posee dentro de sus actividades principales, un programa de desarrollo titulado “ProHand 2020” sobre el cual buscaremos crear una estrategia que permita acercarse más a esta visión.

Se entiende por definición, la misión de la Confederación Argentina de Handball como:

*“Promover la evolución del Handball, generando una competencia internacional permanente, desarrollando a las Federaciones miembro, gestionando un programa de detección y perfeccionamiento de talentos, así como también, programas de capacitación integral; a los fines de conformar una selección nacional que alcance y sostenga, en el tiempo, la excelencia deportiva.”*

Logramos ver como el ProHand tiene un rol fundamental dentro de la estructura u organigrama, entendiendo que el mismo es el único programa que está activo dentro de la detección y perfeccionamiento de talentos.

Con un desarrollo de más de 5 años en actividad, entendemos que el programa cuenta con una necesidad de desarrollo más profundo, que provoque con ello, una actividad deportiva a nivel nacional de mayor volumen y mejor calidad.

Se toma como modelo los proyectos que se llevan a cabo en la Unión Argentina de Rugby, la Asociación Argentina de Basketball y la Federación de Volley Argentina, al ver como estos deportes lograron generar un reconocimiento dentro del mercado propio nacional e internacional. Utilizados como guía, fueron relevantes a la hora de desarrollar el corriente TFG que tiene por fin posicionar al Handball en etapas formativas, competitiva e independiente dentro del mercado deportivo Nacional.

## *Objetivos*

---

### *General*

---

- ✓ Posicionar a ProHand como marca deportiva Argentina, dentro del segmento de deportes amateurs, en el plazo de julio 2018 a julio 2020, desarrollando estrategias para captar nuevos sponsors.

15

### *Específico*

---

1. Conocer los actores que componen la oferta deportiva amateur en nuestro país: comunicación, estrategias comerciales, servicios ofrecidos, captación de deportistas, anunciantes, clubes, escuelas y federaciones deportivas, para julio del 2020.
2. Analizar la característica del público objetivo: volumen, preferencias, proceso de elección, atributos que destacan de los distintos deportes, para julio del 2020.
3. Identificar anunciantes que tengan interés en el deporte, considerando las variables de elección en la inversión, para julio del 2020.
4. Realizar un diagnóstico interno de ProHand, conociendo las características, estrategias, comunicación, desafíos, proyectos, historia, cambios, organigramas, relaciones institucionales y comerciales, para julio del 2020.
5. Lograr recursos propios que permitan generar una independencia económica para la sustentabilidad del programa, para julio del 2020.

## CAPITULO 2: Marco teórico

En el siguiente apartado, se realizará una explicación teórica de los conceptos con los que se realiza el plan de marketing para ProHand.

Se comienza con la descripción, el concepto de marketing tradicional-deportivo y su planificación en base a las distintas estrategias, para luego avanzar en relación al desarrollo de un plan de marketing estratégico en sus distintas fases.

En su finalización, este marco teórico buscará explicar conceptos básicos que guiarán el entendimiento del mercado deportivo, tomando al mismo como algo que atraviesa a la sociedad por completo.

### *Marketing*

---

La idea central del Marketing, según la “American Marketing Asociación”, es *“una actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”* (Kotler y Keller, 2012, p.5).

Abordando la temática de este trabajo, es necesario mencionar el concepto de marketing deportivo.

Desde la idea central de marketing, sumado a la comprensión de la especificidad en el Marketing de Servicios, el siguiente TFG expone y concentra esfuerzos en contenidos dentro lo que hace algunos años y algunos autores comenzaron a nuclear como “marketing deportivo” o “Sport Marketing”.



Figura 1 "Marketing Deportivo" Elaboración propia

El siguiente Trabajo Final se interioriza dentro del marketing deportivo. Por esta razón, se escoge la definición de Guillermo Ricaldoni en su libro “La pasión deportiva del marketing”, como base para comenzar.

El marketing deportivo bien entendido, es apoyar al deporte a través de ingresos, transferencia de valor, crecimiento en imagen y hacer vivir experiencias únicas a los fanáticos. De tal forma que esa pasión se transforme en momentos, en recuerdos. Y luego se traduzca en consumo. Ese es el círculo (2013, pág. 304).

De esta manera, se comprende que el marketing inmerso en el mundo deportivo genera grandes beneficios, dado que complementan la pasión de las personas junto con el marketing tradicional.

Otro autor que trata sobre el marketing deportivo es el mexicano Javier Salinas(2012), quien interpreta a la mercadotecnia deportiva como el arma más poderosa para llegar a la pasión y al sentimiento de un fanático. A su vez, Salinas explica que la principal diferencia entre el marketing tradicional y el deportivo, radica que en el segundo el consumidor ama lo que desea adquirir.

Los modelos de marketing deportivo se dirigen a mercados que involucran grupos de personas con necesidades similares, que estén dispuestos a hacer un intercambio de bienes y servicios. Los intereses de este grupo de personas deben hacer convergencia para poder llegar a un público que esté atento a una actividad específica, utilizando diferentes medios de comunicación y promoción. La industria del entretenimiento, específicamente la deportiva, ha estado fuertemente relacionada en los últimos años con diferentes marcas que actúan como herramientas que mediante comunicaciones masivas se convierten en tendencias.

El fútbol, deporte más popular mundialmente, mueve masas que se han convertido en públicos estratégicos para marcas que ven en este mercado, la oportunidad de crear recordación y de posicionarse mediante la pasión que despierta este deporte en sus seguidores. Los aficionados son el mercado objetivo de infinidad de marcas de consumo masivo, que buscan que ellos adopten nuevos hábitos utilizando a sus estrellas favoritas o clubes con renombre en las principales ligas mundiales.

La aparición de nuevas tecnologías ha ayudado a que el marketing deportivo sea más masivo, ya que por medio de internet, Redes Sociales, televisión, entre otros, se transmitan masivamente eventos deportivos con recepción en diferentes países y brindar la oportunidad de promoción a las marcas que buscan llegar a este público.

Como bien plantea Peñuelos en 2013, el marketing deportivo se ha concentrado en la comercialización de productos y servicios a los consumidores del deporte. En la misma comercialización utiliza el deporte como vehículo promocional, para que este intercambio entre consumidores y marca genere una relación.

Se puede dividir al marketing deportivo en cuatro categorías:

- Marketing para promover la participación en programas de actividad físico-deportiva.
- Marketing para promover la venta de otros productos a través del deporte (patrocinio y promociones).
- Marketing para promover la asistencia y la atención prestada a los espectáculos deportivos.
- Marketing para promover la venta de productos asociados al espectáculo deportivo.

Tomando en cuenta estos direccionamientos, se permite desarrollar una propuesta de valor que satisfaga las necesidades de los directamente interesados. Esta acción requiere un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar e intercambiar las ofertas que tienen valor para consumidores, clientes y espectadores del deporte, dando así diferentes modelos de marketing, tales como:

- Autogestión de administración deportiva:

Es dirigido por los comités directivos de las instituciones deportivas, estos definen las políticas comerciales, fuertemente relacionadas a empresas con las cuales establecen acuerdos de patrocinio, asociación o co-branding.

- Gestión de la administración privada integral:

Es el modelo de instituciones deportivas que cotizan en la bolsa de valores, responden a uno o varios accionistas principales; las iniciativas son llevadas a cabo por estos inversionistas y son ellos quienes llevan a cabo la gestión de las marcas que harán trabajos de marketing.

- Gestiones de Administraciones federativas:

Desde las asociaciones deportivas se administran los seleccionados nacionales como una marca. Un ejemplo es la FIFA quien crea su propia estructura publicitaria y sus derechos comunicativos.

- Gestión de Administración de categorías deportivas de alta competencia:

La administración de esta gestión se apoya desde el entendimiento de las ligas o competencias como marcas registradas, siendo estas más fuertes que la suma individual de los equipos que las componen: algunos ejemplos son la F1, NBA, NASCAR.

El Trabajo Final de Grado, presentará las distintas herramientas que serán necesarias conocer, entender y utilizar para que el mismo tenga sentido práctico, tanto para la Confederación Argentina de Handball, interesados en el tema o público en general.

Un concepto muy ligado al Marketing, es el de planificación, que según Sainz de Vicuña en 2010, lo describe como “decidir hoy, lo que vamos a hacer en el futuro...”

Según Sainz de Vicuña, en su libro “el plan de marketing en la práctica”, el plan de marketing es un “*documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto*” (2008, p.77). Se considera la más pertinente herramienta, ya que permitirá hacer análisis generales y específicos del Handball en comparación con otros deportes a nivel nacional y con otros desarrollos a nivel mundial, para así generar estrategias de acción que fomenten al deporte dentro del territorio Argentino y se alcance los objetivos planteados este trabajo.

Para esto y según lo planteado recientemente, se estructura la herramienta según las 3 etapas básicas que el modelo de José María Sainz de Vicuña (El plan de marketing en la práctica, 2011, pág. 494), supone como un proceso participativo y reflexivo.

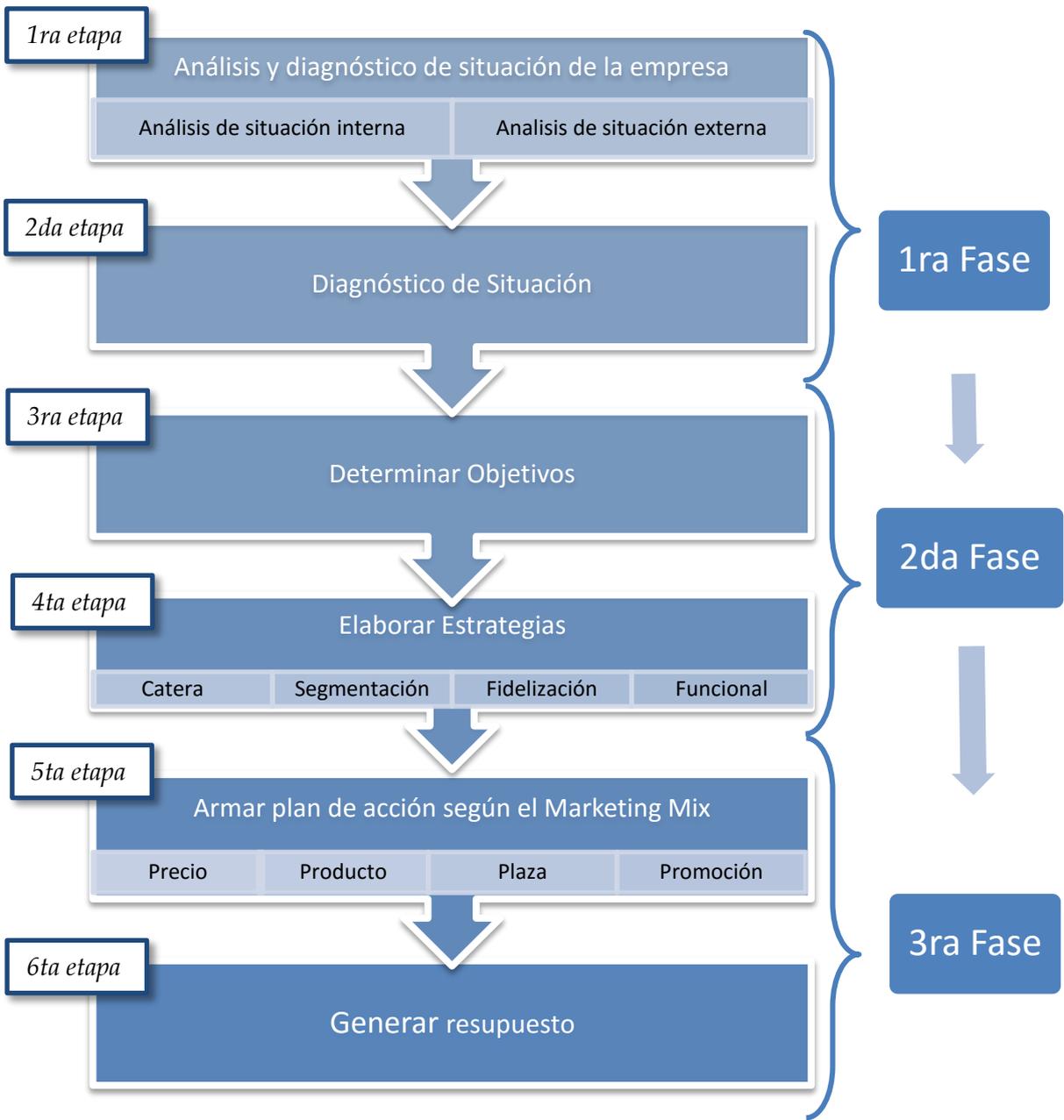


Figura 2 estructura del TFG Fuente propia, basada en "El plan de Marketing en la Práctica" (Sainz de Vicuña, 2000)

En esta primera fase del desarrollo del plan, los correspondientes análisis, tanto interno como externo, se desarrollan con el fin de poder comprender un panorama general al que se enfrenta la Confederación Argentina de Handball y luego su diagnóstico correspondiente.

### Ira etapa

#### Análisis interno

Para comenzar, es necesario conocer las debilidades y fortalezas que tiene el ProHand y la CAH, el cual derivará del análisis que desarrollaremos en este ítem y reflejando los recursos, utilidades, estrategias y mecanismos que exhiban el trabajo de la CAH desde su interior.

- Historia, cultura y evolución.

Se analiza, desde una mirada profunda e histórica, los momentos claves en el desarrollo del programa, desde sus inicios, evolución y el estado en el que se encuentra hoy.

- Producto

VARIABLES DE ANÁLISIS QUE SE DESGLOSAN EN “SOCIAL” Y “DIFUSIÓN”, A COSTA DE SIMPLIFICAR Y EVIDENCIAR LO QUE EN SERVICIOS SE CONSIDERA “EVIDENCIA FÍSICA”.

Finalizado el análisis interno y en conjunto con un análisis externo, que desarrolle los diferentes escenarios donde permanece la CAH, mostrando rasgos políticos, económicos, tecnológicos o sociales sobre los que se opera, se hará base en las 4p del marketing mix y creará una “Matriz FODA” que plasme la situación actual.

## Análisis Externo

Son las mayores fuerzas de la sociedad que afectan positiva o negativamente a los consumidores como a las empresas dentro del sector. Generalmente representan las oportunidades o amenazas de la empresa bajo análisis.

Realizado mediante la herramienta PESTEL, nos permite identificar los factores que influyen indirectamente sobre ProHand y que existen independientemente de la actividad deportiva-comercial.

Esta herramienta de análisis, incluye los aspectos

- Político- legal
- Económico
- Socio- cultural
- Tecnológico
- Demográfico
- Ambiental

Finalizado este segmento, es necesario avanzar con el análisis en dos campos claves:

Análisis de Mercado:

En relación a los aspectos de la “naturaleza del mercado”, los ejes a estudiar serán la situación y evolución de los diferentes segmentos de “clientes” y los cambios producidos en la demanda.

En este ítem también estudiamos la *estructura del mercado*, refiriéndose al tamaño de la oferta, tipo de producto, competidores y estrategias.

**Análisis de Sector:**

Se debe realizar un análisis diferente para cada tipo de industria, analizando el sector y sus características. Para ello, se utilizan las 5 fuerzas mencionadas por Michael E. Porter en su libro “Ventaja competitiva”. El poder de las cinco fuerzas competitivas varía de industria en industria, y puede cambiar con la evolución del sector industrial

**Análisis de fuerzas competitivas: “Las 5 fuerzas de Porter”**

Utilizado como modelo estratégico para analizar el nivel de competencia de empresas dentro de una industria, Michel E Porter en 1979 establece una articulación de 5 fuerzas que nos ayudan a determinar el grado de rivalidad que tienen los diversos deportes y regiones deportivas dentro de nuestro plan de acción que desarrollaremos para la CAH.



Figura 3 Las 5 fuerzas de Porter. Elaboración Propia en base a “Ser Competitivo” (Porter, 1979)

- Poder de Negociación de los Proveedores:

Esto referencia existencia, en la industria deportiva, a las organizaciones en menor escala, que nuclean el desarrollo handbolístico dentro del territorio Argentino.

Sobre este ítem integramos clubes, colegios, árbitros o cualquier otra organización con que se trabaje en conjunto.

- Poder de Negociación de los Compradores o Clientes:

A medida que aumenta el poder de negociación de los consumidores sobre el deporte, el mercado pierde atractivo. La CAH debe buscar estrategias para enfocarse en segmentos claros sobre los cuales pueda influenciar, escuchando sobre lo que ellos buscan en un deporte, pero sin permitir que se modifique la esencia del juego.

- Amenaza de nuevos competidores

Cuando el ingreso a una industria es relativamente fácil, la misma se convierte en una industria altamente competitiva.

Aquí entenderemos a nuevos competidores directos a la CAH como otros organismos locales o nacionales, públicos o privados, que organicen actividades en vínculo con el deporte dentro o fuera del territorio Argentino.

- Amenaza de Productos Sustitutos

Se referencia a otros deportes que sean sustitutos, a la práctica federada del Handball en el territorio Argentino. Todos aquellos que puedan responder a la misma necesidad de manera similar, son una continua amenaza y fijan un techo a la distribución del mercado, por lo que la CAH debe conocer y estar preparada para diferenciarse de estos otros.

- Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores puede ser integrada como el resultado de las cuatro anteriores, entendiendo que todos buscan un mayor Market share de la población total, que lleva consigo una guerra intrínseca dentro de los productos deportivos, para que más argentinos jueguen al deporte en particular.

### Análisis de Estrategias

#### Marketing Mix (4P)

Llamados 4P en su forma más tradicional, por las iniciales de las 4 características que componen el marketing mix, son el conjunto de actividades más tradicionales del marketing, que se utiliza como instrumento de clasificación, para conseguir objetivos dentro de un mercado ( Philip Kotler & Gary Armstrong, 2013).



*Figura 4 Las 4 P del Marketing Mix, elaboración propia en base a "Fundamentos de Marketing" (Kotler y Armstrong, 2013).*

- ✓ Producto: Es el conjunto de atributos tanto tangibles como intangibles que la CAH ofrece al mercado meta.
- ✓ Precio: Hace referencia a la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio es la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

- ✓ Plaza: Esta es también conocida como distribución, incluye todas aquellas actividades de la Confederación Argentina, que ponen el producto a disposición del mercado meta.
- ✓ Promoción: Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios que tiene un producto.

### Matriz BCG

Esta es una matriz de 2x2, donde el eje vertical define el crecimiento en el mercado y el eje horizontal la cuota de mercado. La misma distingue cuatro categorías de productos o unidades de negocio:

- Estrella: Son aquellos con un gran crecimiento y participación del mercado. En estos, se recomienda potenciarlo al máximo hasta que se vuelvan maduros y pasen al estadio “vaca”.
- Interrogantes: Si bien estos son de gran crecimiento, poseen una baja participación en el mercado. En ocasiones, estos pueden pasar al estadio estrella o perro.
- Vaca: Sirve para generar efectivo y son necesarios para crear nuevas estrellas. Estos cuentan con un bajo crecimiento, pero una participación elevada en el mercado.
- Perro: Son los que poseen baja rentabilidad, baja participación en el mercado y sin crecimiento. Generalmente se encuentran en su última etapa de vida y no conviene mantenerlos en la cartera de la empresa, al menos que se consideren dentro de una estrategia de marketing.

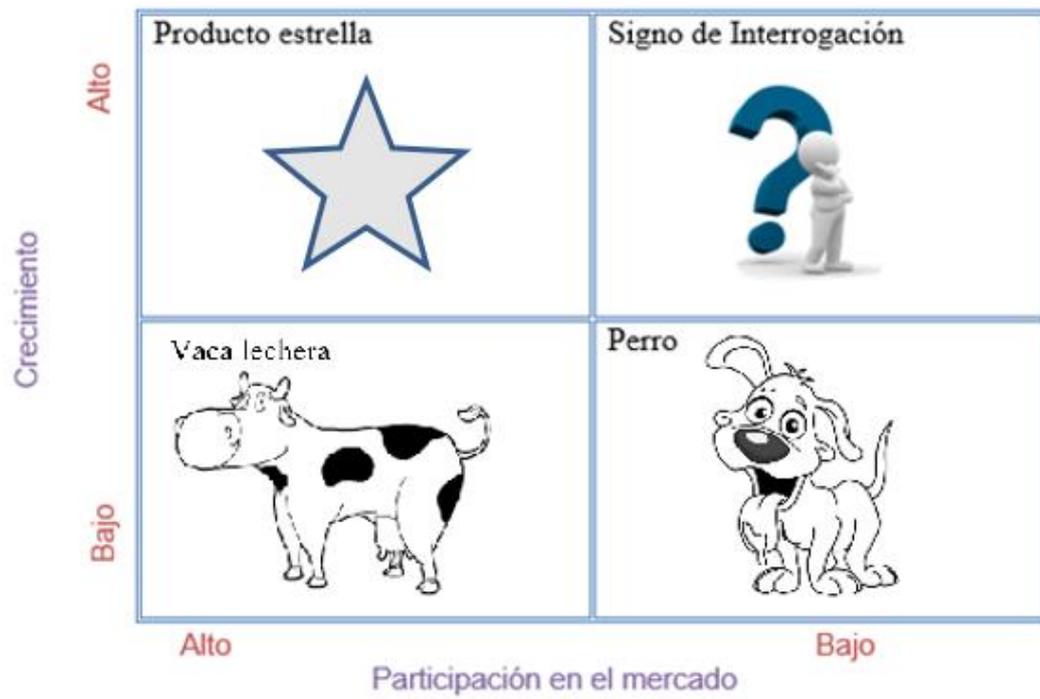


Figura 5 Matriz BCG CAH. Elaboración Propia en Base a "The Experience Curve-Reviewed. IV" (Henderson, 1973)

## 2da etapa

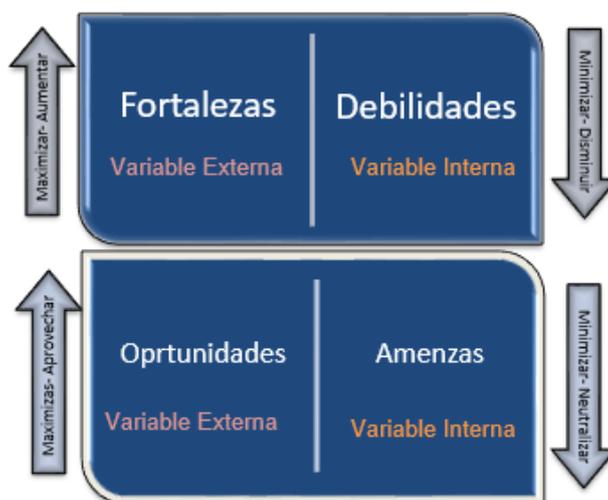
### Diagnóstico de Situación

En base a la información recolectada, se realiza un diagnóstico y síntesis, para identificar y definir aspectos relevantes en el Trabajo Final de Grado.

Utilizamos la matriz FODA, como herramienta en esta etapa.

### Matriz FODA

Esta matriz FODA, es un instrumento diagnóstico que tiene por finalidad reflejar en una forma sencilla las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la CAH por integrar el mercado deportivo y dentro del territorio Argentino.



*Figura 6 Matriz FODA. Elaboración Propia en base a "El plan de Marketing en la Practica" (Sainz de Vicuña, 2000)*

La matriz describirá una síntesis del análisis previo realizado, el cual permitirá localizar e identificar, cada variable en función de la importancia que estas puedan llegar a tener sobre los objetivos planteados, posibilidad y gravedad de ocurrencia (Sainz de Vicuña, 2000) para de esta manera, aprovechar las oportunidades de mercado y disminuir las amenazas corrigiendo los puntos débiles.

## 2da Fase: objetivos y estrategias

Realizados los correspondientes análisis y diagnósticos, se continúa con una fase, basada en objetivos y estrategias que la Confederación Argentina de Handball utiliza, con el fin de cumplimentar lo planteado en el TFG.

### 3ra etapa

#### Decisiones Estratégicas

#### Objetivos: Corporativos y de Marketing



*Figura 7: Relación de objetivos. Elaboración Propia*

#### Objetivos Corporativos.

Sainz de Vicuña describe, a través de un simple cuadro, un sistema de objetivos prioritarios en función al tamaño de la empresa, teniendo en cuenta que la definición del tamaño está íntimamente ligado al rubro sobre el que pertenezca, ya que cada rubro económico determina las cualidades para el tamaño de la empresa.

Objetivos	Empresa grande	Empresa mediana c/ obj. supervivencia	Empresa mediana c/ obj. venta	Empresa pequeña
Consolidación	3°	1°	3°	1°
Crecimiento	1°	2°	2°	3°
Rentabilidad	2°	3°	1°	2°

Tabla 1 Objetivos en base a tamaño de la empresa. Elaboración Propia (Sainz de Vicuña, "El plan de Marketing en la Practica", 2011)

Objetivos de Marketing

Principalmente ligados a los objetivos corporativos, deben reflejar la coherencia suficiente para poder desarrollarse, siendo concretos, medibles en tiempo y cantidad, ya que deben contemplar los mecanismos de control que así lo permitan. Los mismos pueden cuadrarse como cualitativos o cuantitativos según el plan lo requiera.

Tal como dice Sainz Vicuña “la esencia de todo objetivo es solucionar un problema de la empresa o sacar rendimiento de una oportunidad de mercado” (2008, p. 2002).

Referenciando la correlación entre la participación de mercado y la rentabilidad a largo plazo, existen tres razones por las cuales la participación de mercado tiene un impacto sobre la rentabilidad: las economías de escala, los efectos de la experiencia y el poder de negociación.

Si la correlación es positiva, el objetivo principal será aumentar la participación de mercado, tratado de alcanzar el liderazgo, estando o no en masa crítica. Si la correlación es negativa, se buscará la rentabilidad a corto plazo y se utilizará el primer criterio mencionado para la fijación de los objetivos. (Sainz Vicuña, 2008)

## 4ta etapa

### Elaborar estrategias

Determinados los objetivos de marketing, se elaborarán las estrategias de marketing a seguir. *“Una estrategia es un curso de acción destinado a colocarse en una posición ventajosa respecto a la competencia, aprovechas oportunidades de mercado, al mismo tiempo que se consiguen los objetivos fijados”* (Sainz Vicuña, 2008). Estas estrategias pretenden mostrar el camino necesario para cumplir con los objetivos planteados.

Las estrategias se consideran como:

- ✓ Estrategia Corporativa
- ✓ Estrategia de Crecimiento o Cartera
- ✓ Estrategia Funcionales
- ✓ Estrategias de Segmentación y Posicionamiento.

### Estrategias Corporativas

Sainz Vicuña (2008) determina que las estrategias corporativas definen la visión, la misión, el negocio y la estrategia competitiva.

Misión:

*“Filosofía de la empresa, según valores, cultura y actitudes. La misma está condicionada por la actuación histórica y las expectativas que la organización mantenga para su futuro”* (Sainz Vicuña, 2008)

Visión:

Orienta a la CAH, con una aspiración que guie los próximos 10 a 20 años de gestión (Kotler. 2012)

Negocio

Referencia la necesidad que CAH cubre, segmentos a los que dirige sus acciones y con qué recursos se vale para esto. (Sainz Vicuña, 2008)

Una correcta elección de la estrategia corporativa, debería desembocar en una ventaja frente a empresas de la misma industria o sector.

33

Las estrategias corporativas que se mencionan en los textos de Vicuña, son “Las estrategias competitivas o genéricas de Porter”: “liderazgos de costos, diferenciación y enfoque”. Para definir las utilizaremos la definición de Philip Kotler & Kevin Keller en 2006.

- ✓ Diferenciación: consiste en enfocarse en una ventaja que sea suficientemente valorada por el mercado, y así lograr los mejores resultados. Entonces, la empresa se dirigirá a las fortalezas que contribuyan a la diferenciación.
- ✓ Enfoque: implica concentrarse en uno o más segmentos estrechos del mercado, buscando el liderazgo en lo conocido como “nicho”.
- ✓ Liderazgo en Costos: se basa en vender a precios más bajos que sus competidores y lograr así una mayor participación de mercado, enfocándose en los costos de producción y distribución para tener los más bajos posible.

## Estrategias de Crecimiento

Éstas determinan el camino a seguir, definiendo una de las unidades de negocio, definiendo en cada una, las diferentes combinaciones producto-mercado que se deberá abordar.

Se implementan dos herramientas para éste análisis, una de ellas, es la matriz de dirección de crecimiento de Ansoff, ya que analiza a cada binomio producto-mercado en función de su actualidad y su novedad, para encaminar una estrategia de expansión o diversificación (Sainz de Vicuña, "El plan de Marketing en la Practica", 2011).

Luego, otra herramienta que propone el mismo autor, es la Matriz BCG, cuya sigla deriva de la Matriz de Boston Consulting Group

### Matriz Ansoff

Expresa combinaciones entre CAH/Mercado deportivo posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen (Igor Ansoff, 1957)

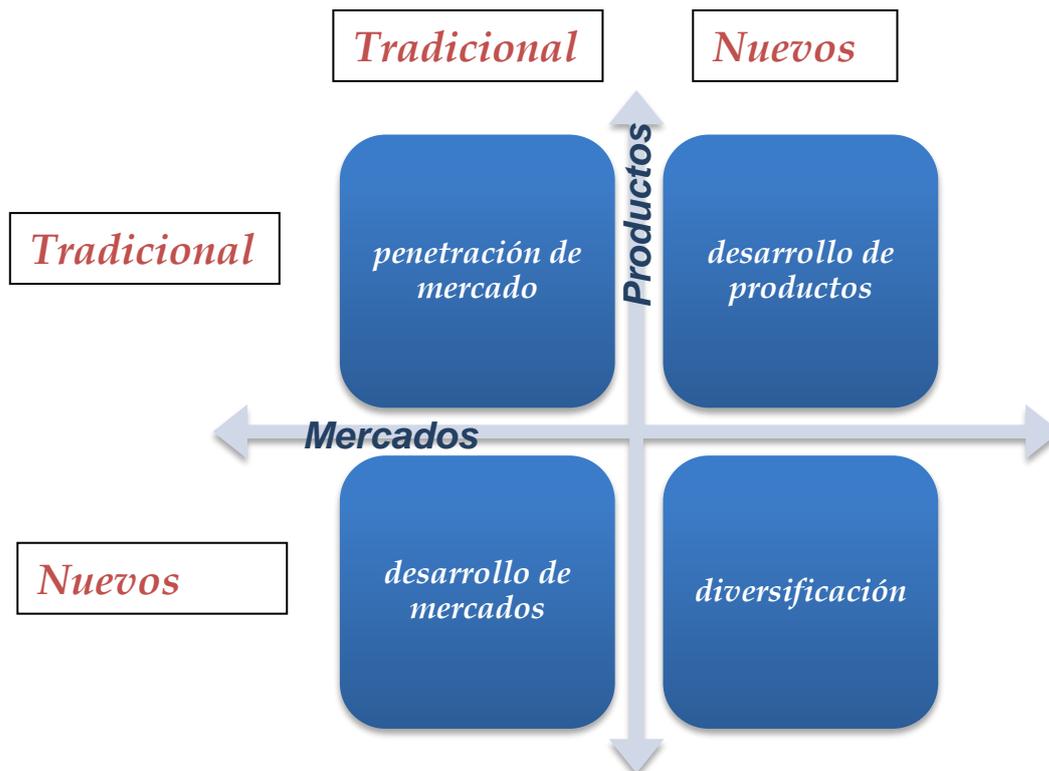


Figura 8 Matriz Ansoff. Elaboración Propia en base a (Ansoff , 1957)

Las variables que integran dicha matriz son:

- Penetración de mercado: implica trabajar con mayor profundidad en los mercados actuales con la oferta que la empresa ya posee. Puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente o a atraer clientes de la competencia.
- Desarrollo de nuevos productos: se lleva a cabo tanto por una adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades de los consumidores.
- Desarrollo de nuevos mercados: Es la utilizada normalmente en expansiones geográficas del mercado para búsqueda de nuevos clientes.
- Diversificación: Es la estrategia de mayor complejidad, ya que implica nuevos mercados, con productos nuevos.

### Estrategia de segmentación y posicionamiento

La segmentación es definir el conjunto de particularidades que posee binomio producto-mercado elegido en la investigación y el que se enfocará la empresa. En otras palabras la segmentación es identificar que une a un conjunto de personas para poder realizar acciones efectivas hacia ellas.

Un segmento estratégico es aquel en el que la empresa posee una ventaja respecto a los competidores, en algo valorado por sus clientes.

En base a esto, entendemos que la segmentación puede ser de 3 tipos (Serrano, 2016):

- 1) Diferenciada: cuando nos dirigimos a cada uno de los segmentos de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente.

- 2) Indiferenciada: cuando la empresa decide dirigirse, pese haber identificado segmentos de clientes con necesidades distintas, con la misma oferta de productos y el mismo posicionamiento.
  
- 3) Concentrada: consiste en adaptar la oferta a las necesidades de varios segmentos determinados.

En conjunto a esto, el posicionamiento de una marca, es la forma en que los consumidores definen el producto/servicio basándose en sus atributos destacables; es decir, “se trata de un valorar un producto por sus características o atributos más diferenciadores en comparación con los que tiene la competencia” (Jean J. Lambin, 1991, citado en José M. Sainz de Vicuña, 2008, p.266).

Estrategia Funcional

Llamados Marketing Mix, son patrones o variables fundamentales que analizan los instrumentos y estrategias que posee la CAH para poder alcanzar los objetivos planteados. En esta etapa es necesario apoyarse en Rafael Muñiz Gonzales (2008).



*Figura 9 Las 4 P del Marketing Mix, elaboración propia en base a "Fundamentos de Marketing" (Kotler y Armstrong, 2013)*

Este segmento del Trabajo Final de Grado, se materializa lo desarrollado anteriormente, ya que las acciones son traducciones de ideas estratégicas a tareas concretas.

#### 5ta etapa

#### Acciones y planes de acción

Es la etapa más dinámica del plan estratégico de marketing, donde cada plan es una guía de acciones para poder llegar a los objetivos planteados al principio del trabajo.

En esta, no se debe olvidar la asignación de responsables, recursos, tiempos de preparación y ejecución, evaluación de costos y jerarquización de planes.

#### 6ta etapa

#### Determinación del Presupuesto

En esta sección se cuantifican los costos de cada una de las acciones anteriormente expuestas y los recursos económicos, materiales o cualquier necesario.

El presupuesto total será igual a la sumatoria de los valores expresados en cada uno de los planes de acción y el retorno sobre la inversión saldrá de éste presupuesto, tanto total como puntual en cada plan.

## Impacto financiero

Para finalizar con el plan de marketing, se analiza el impacto financiero que produce dicho Trabajo.

El autor Nassir Sapag Chain, en su libro “Proyectos de inversión: formulación y evaluación”, plantea cuatro escenarios posibles de acuerdo a la probabilidad de concreción o no de los diversos planes, para así evaluarlos.

Los escenarios que el autor indica son:

- Optimista
- Pesimista
- Deseable
- Probable

De acuerdo a diversos indicadores que se aplican, se determina si los planes son viables o no (2007).

Los indicadores que se utilizan para la proyección de los diferentes escenarios, también planteados por Sapag Chain (2007) son:

- TIR (Tasa Interna de Retorno): este indicador determina el la rentabilidad del proyecto de forma porcentual. Mientras mayor sea el valor de la TIR, más favorable es su proyección.
- VAN (Valor Actual Neto): mide la rentabilidad luego de haber recuperado la totalidad de la inversión realizada. Su resultado surge del valor actual de todos los flujos de caja a partir del primer momento y se le resta la inversión total del momento cero. Cuando el resultado es mayor o igual a cero, se acepta el proyecto, cuando es negativo, se declina.
- Período de Recupero (Payback): permite determinar cuándo se recupera el total de la inversión que se ha realizado.

Para finalizar el desarrollo de las etapas y fases que corresponden al plan de Marketing estratégico, se propone a continuación algunos conceptos claves que se utilizan en el Trabajo Final de Grado.

### Posicionamiento de marca

Tomando como referencia a Aaker, las marcas ocupan un lugar clave a la hora de elegir un producto o servicio. (Aaker, 1996). El valor de marca permitirá generar sentimientos, a través de ella se podrá generar un sentido de pertenencia e incluso la identificación personal con la marca, siendo el posicionamiento lo que lleva a poner una marca en la mente del cliente de una manera diferenciadora, innovadora y específica.

Tal como plantea Natalia Carolina Rojas Peñuela en 2013, generar una estrategia de comunicación a la hora de posicionar una marca es vital para que la misma sobreviva en el mercado, ya que frente a la competencia, el posicionamiento es el reconocimiento de los consumidores frente al producto. Este consumidor, no solo busca producto físico o un servicio que satisfaga la necesidad puntual, sino que detrás está una estrategia de comunicación que crea una imagen y constituye en el mismo producto, mensajes, beneficios, valores, promesas y diferenciales que lo haga ser recordado y no a la competencia.

### Branding o Proceso de posicionamiento

Un proceso de posicionamiento es un desarrollo de gestión de marca donde mediante el plan de comunicación, se da la idea al público de una relación a mediano o largo plazo en donde hay intercambios de valor. Conociendo las necesidades del público objetivo se le comunica beneficios y elementos emocionales que generan una relación entre la marca y el consumidor.

Esta es la razón por la cual se conoce a la marca como un activo no tangible separado del producto o servicio, pues es la imagen o la personalidad de la misma, lo que se queda en la mente del público y lleva a la consecución del producto (ESIC Business & marketing school , 2008)

En este punto el término Branding (Kotler, 2006) se relaciona con lo anterior, siendo la construcción de la marca a la cual se le genera un posicionamiento en el mercado. Es el proceso de crear y desarrollar una marca mediante diversas acciones que empiezan desde la creación de una imagen visual hasta el posicionamiento mediante acciones que generen valor en el público.

### Sponsoreo Co-Branding o alianza estratégica.

Las instituciones deportivas, requieren ingresos para solventar los gastos provenientes de la actividad que desarrollan, más los lógicos de una organización civil. Para poder afrontar estas erogaciones, las instituciones generan ingresos mediante diversos medios, nombrando los más significativos como:

- Abonos, cuotas o participación económica de las personas o instituciones partícipe.
- Resultados provenientes de eventos deportivos de los cuales son organizadores.
- Apoyo de instituciones gubernamentales con o sin fin de lucro.
- Acuerdos publicitarios, de usos de marca o difusión.

Dentro de este último ítem, hablamos de cobranding, sponsoreo o alianza estratégica, ya que si una institución decide integrar este tipo de acuerdo, es una alianza basada en intereses compartidos, que puede generar alta competitividad en un mercado.

Explayado en su libro “co-branding, creatividad y crisis” (Viñes, 2012), Victoria plantea que las marcas buscan estrategias conjuntas de comunicación cuando tienen un mismo fin o un mismo público para dejar un mensaje.

Es importante mencionar que aunque haya una comunicación conjunta, las marcas que sponsorean, buscan preservar su identidad. La finalidad de esta unión es generar posicionamiento para ambas marcas, resaltando los beneficios, valores y diferenciales de cada uno, generando así, una simbiosis que se vea reflejada en el mensaje final de la campaña.

Este mensaje podrá ser un elemento diferencial en el consumidor, si la asociación de marcas es coherente y si éstas mismas pueden aportar calidad o atributos positivos a la otra.

### Deporte y clasificación económica del mismo

Partiendo de la definición que nos provee la Real Academia Española, entendemos que deporte se considera:

*“Actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas”*

En base a esta definición y bajo la idea de sujeción de normas, es lógico entender que existencia de deporte basa su existencia en una institución que lo regle y regule. Estas instituciones, a nivel internacional son llamadas “Federaciones” como la Federación Internacional de Handball (IHF) y permiten que existan organizaciones regionales como las Confederaciones de cada país, Provincias, continente o región particular.

Con la competencia como esencia principal del deporte, sumado a una necesidad de entrenamiento, esfuerzo y dedicación que conlleva la práctica del mismo, existen deportes y deportistas “profesionales”, que practican la actividad a cambio de una retribución económica de una marca, un club o un organismo gubernamental.

Los deportes que no poseen una liga o competencia en la cual uno o más de sus equipos o participantes sean rentados, se consideran deportes “Amateurs”, ya que la práctica se realiza sin un apoyo económico externo y los gastos que conlleva realizarla, son costeadas por los mismos deportistas.

## Modelos de Consumidor

Dentro del ámbito formal de aprendizaje deportivo, solo la escuela (primaria, secundaria o universitaria) y el club, son los tipos de instituciones capaces de formar a niños, jóvenes o adultos para la práctica del deporte.

Sin importar la institución por la cual se practique el deporte o la edad por la que comiencen, existe un circuito de consumidor deportivo definido por su comportamiento a la hora de seleccionar al Handball, por ejemplo, frente al Fútbol, Básquet, Volley o viceversa.

Estos comportamientos son procesados cognitivamente por el individuo, en base a las influencias externas del deporte. De la misma manera Schiffman y Kanuk, en su libro “Comportamiento del consumidor”, define lo que realiza un consumidor de bienes y servicios.

## Comportamiento del consumidor

Para entender el procesamiento cognitivo del individuo al decidir sobre compra y satisfacción, en relación a productos o servicios deportivos, se cita a Schiffman y Kanuk, que en su libro “Comportamiento del consumidor” definen dicho concepto como *“el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar y desechar los productos y servicios que, consideran satisfarán sus necesidades”* (1997, pág. 8).

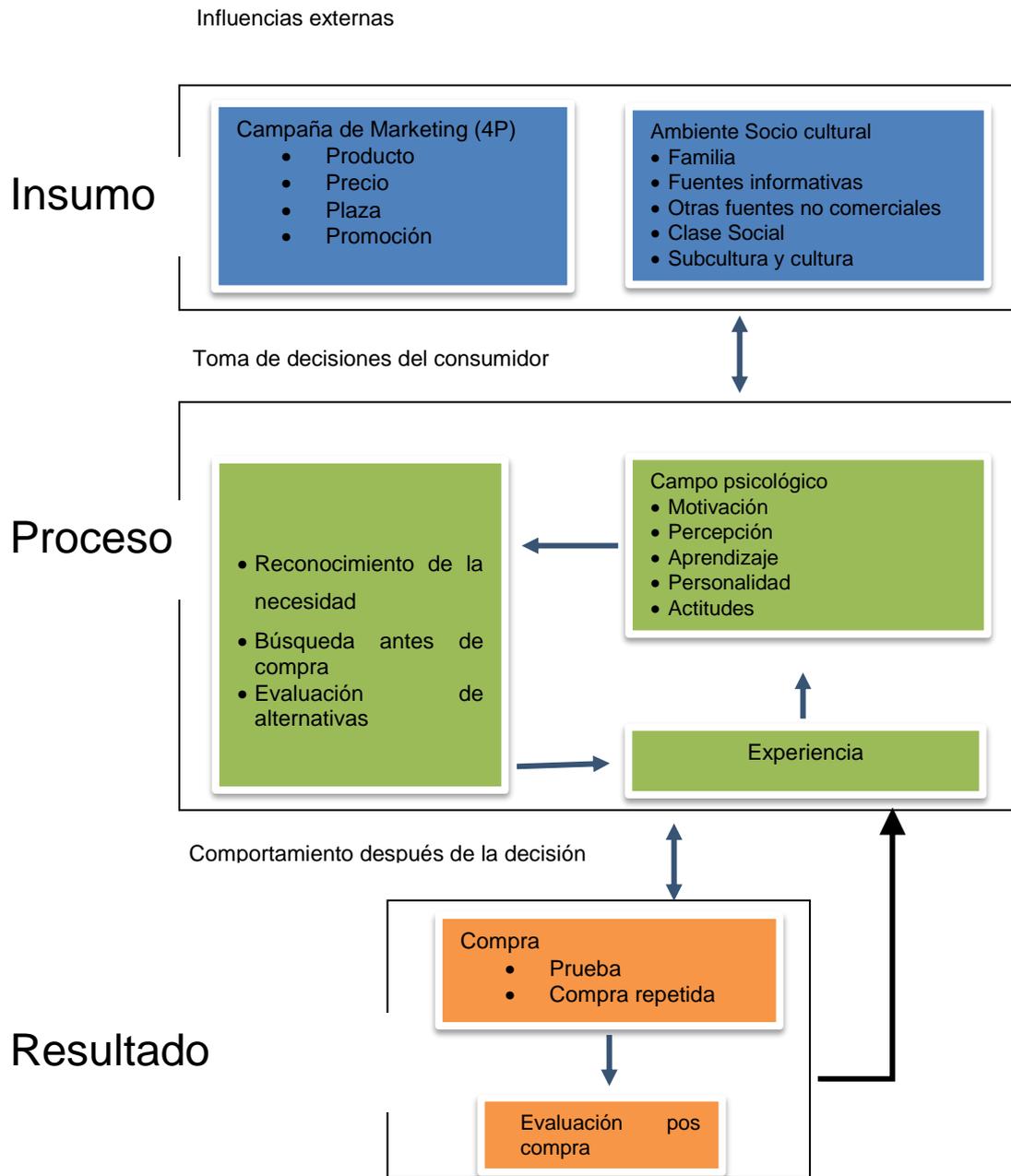
En base a estos mismos autores se plantea el concepto de satisfacción, como *“la percepción que tiene el individuo sobre el desempeño del producto o servicio en relación con sus expectativas”* (1997, pág. 14). Esto, denota que la satisfacción viene estrechamente ligada con la expectativa, que según la Real Academia Española, es *“esperanza de realizar o conseguir algo”*.

Este “algo a conseguir o a realizar” de la expectativa, viene ligada a una motivación, que en base a los mismos autores, se puede definir como *“la fuerza impulsora dentro de los individuos que los empuja a la acción”* (1997, pág. 87).

Estas concepciones son importantes en dicho Trabajo Final de Grado, ya que nos guiarán a cumplir con los objetivos que se plantean.

El comportamiento del consumidor, es quien define la toma de decisión a la hora de practicar o consumir Handball como deporte. Esta elección de consumo, automáticamente se transfiere en una motivación de competencia y búsqueda de la victoria innata de cualquier deporte, que posicionan al ProHand como el principal proveedor de herramientas a jugadores entre 12 y 16 años que tengan dentro de su motivación, ingresar dentro de la “elite” del deporte.

En la bibliografía antes mencionada, los autores definen un modelo de toma de decisiones de los consumidores a nivel general, sintetizando los conceptos que las personas tienen en cuenta a la hora de realizar una compra (Schiffman & Kanuk, 1997).



El proceso de toma de decisiones de los consumidores es vital para facilitar la decisión de las personas al momento consumir el producto deportivo.

Para esto, se tienen en cuenta los insumos o datos de entrada que corresponden a las influencias externas, haciendo hincapié luego en el proceso o reconocimiento de la necesidad y finalmente en la búsqueda de información pre-compra y evaluación de alternativa.

Por último se analiza el resultado, es decir, el comportamiento de compra o consumo deportivo y la evaluación posterior a la misma.

## CAPITULO 3: Marco metodológico

### *Recolección de información*

---

Para este Trabajo Final de Grado se recaba toda la información necesaria, de fuentes tanto primarias como secundarias, internas y externas, tal como plantean los autores Joseph Hair, Robert Bush y David Ortinau (2004) en su libro “Investigación de Mercados”. En el siguiente marco metodológico enumerarán todas las herramientas necesarias a utilizar para la recolección de información.

46

#### Fuentes primarias

Son todos aquellos datos, recabados por el autor del Trabajo Final de Grado de manera directa sobre la fuente, que será la muestra seleccionada, en base a las necesidades del plan de marketing. Los instrumentos que se utilizan para recolectar este tipo de información combinará entre: entrevistas en profundidad, encuestas, observación y focus group.

#### Fuentes secundarias

Estas fuentes, son recopiladas por otro autor, con el fin de servir en una investigación distinta a la realizada en este Trabajo Final de Grado. Existen diversos tipos de fuentes secundarias, como censos, manuales, informes, documentos y estadísticas.

- Fuentes de datos secundarias internas: incluye información extraída desde la web oficial de la CAH, como así también de documentos o información que emite el mismo organismo en los diversos canales de comunicación o Redes Sociales.
- Fuentes de datos secundarias externas: es en este apartado, donde se destaca la información recabada mediante investigación sobre otras fuentes que no integran a la CAH, siendo en este caso, revistas del rubro, institutos que tengan que ver o no con el deporte, instituciones privadas en relación al ámbito deportivo, informes periodísticos e investigaciones públicas.

La metodología utilizada para recabar la información junto con los métodos y técnicas, varían de acuerdo a la etapa del plan de marketing para la que se recolecta dicha información, por lo que a continuación se detallaran los mismos.

### *Objetivos de la investigación*

---

#### Problema de investigación:

¿Qué debe hacer la CAH para lograr convertirse en uno de los 10 organismos deportivos más convocantes de la Argentina, a nivel oficial/federado?

#### Objetivos específicos de la investigación

- Conocer el entorno en el que se desenvuelve la CAH
- Entender el perfil de necesidades del mercado y comportamiento de la oferta/demanda del sector deportivo
- Identificar que prepondera, a la hora de elegir los diversos deportes en el mercado Argentino

### Análisis interno

Para poder entender la situación actual de la CAH se necesitará recolectar información acerca de la institución y su historia, su organigrama, operaciones, estrategias y sus modificaciones en los últimos años en relación a los entes internacionales a los que responde. También se investigará sobre sus consumidores y jugadores, sus características y “productos sustitutos”.

Para ello se utilizan como instrumentos de recolección de información de fuente primaria la entrevista en profundidad y observaciones directas.

✓ Entrevistas:

Se realizan 3 grupos de entrevistas en profundidad, siguiendo una guía de pautas que puede observarse en los anexos, con el fin de establecer un diálogo cercano con jugadores, directivos del programa y sus principales referentes tanto del Handball a nivel general como del ProHand.

- ✓ El primer grupo se compone de 3 dirigentes de la Confederación Argentina de Handball, a través de una guía de pautas presentadas en el anexo y mediante un criterio no probabilístico por conveniencia.

<b>Tipo de estudio</b>	<b>Exploratorio</b>
<b>Metodología</b>	Cualitativo
<b>Técnica</b>	Entrevistas presencial, en profundidad a experto
<b>Instrumento</b>	Guía de pautas ( ver anexo 1)
<b>Población</b>	Dirigentes de la CAH
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico, por conveniencia
<b>Muestra</b>	3 en total

- ✓ El segundo grupo se compone de 4 integrantes ProHand, directamente vinculados al programa y a través de una guía de pautas presentadas en el anexo. El criterio muestral se considera no probabilístico por conveniencia pero relevando una encuesta por cada área operativa.

- ✓ Jugador
- ✓ Entrenador
- ✓ Dirigente
- ✓ Árbitro

<b>Tipo de estudio</b>	<b>Exploratorio</b>
<b>Metodología</b>	Cualitativo
<b>Técnica</b>	Entrevistas presencial, en profundidad a experto
<b>Instrumento</b>	Guía de pautas ( ver anexo 2)
<b>Población</b>	Protagonistas ProHand
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico, por conveniencia
<b>Muestra</b>	4 en total

- ✓ El tercer grupo se compone de 2 jugadores de Handball de edad adulta, a través de una guía de pautas presentadas en el anexo y mediante un criterio no probabilístico por conveniencia.

<b>Tipo de estudio</b>	<b>Exploratorio</b>
<b>Metodología</b>	Cualitativo
<b>Técnica</b>	Entrevistas presencial en profundidad a experto
<b>Instrumento</b>	Guía de pautas ( ver anexo 3)
<b>Población</b>	Jugadores de Handball
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico, por conveniencia
<b>Muestra</b>	2 en total

- ✓ Observación Directa: Se utiliza para conocer características específicas del programa (ProHand) como del deporte, por ejemplo, ambiente (sea familiar, de alta competencia u otro) dentro de las concentraciones, sensaciones de un espectador en un partido, vestimenta, nivel de trato entre pares, comercialización de productos o marcas, entre otros.

<b>Tipo de estudio</b>	<b>Exploratorio</b>
<b>Metodología</b>	Cualitativo
<b>Técnica</b>	Observación directa
<b>Instrumento</b>	Hoja de Registro ( ver anexo 4)

Análisis macro-entorno

Para el fin de recabar dicha información se utilizaran fuentes secundarias consultadas, información brindada por la CAH y estudios realizados por la misma institución o por instituciones como el ENARD (Ente Nacional del Alto Rendimiento Deportivo) u organismos Nacionales como la Confederación Olímpica Argentina.

<b>Recolección de Datos secundarios Internos y externos</b>	
<b>Tipo de Diseño</b>	Exploratorio
<b>Metodología</b>	Cualitativo
<b>Método de recolección de datos</b>	Fuentes secundarias

## Análisis de Mercado

El siguiente análisis, debe recolectar información sobre el mercado en el que se desarrolla la CAH, incluyendo las variables como dimensión, segmentos, características y atractivos.

- ✓ Encuestas a Deportistas: éstas, buscan conocer la opinión de aquellas personas que actualmente desarrollan un deporte, deportistas, o las preferencias de los consumidores no deportistas. ¿por qué lo practican?, ¿qué lo lleva a seguir jugando?, ¿por qué iniciaron el deporte?, ¿qué ven atractivo?, ¿por qué consumen ese deporte en particular?, ¿qué deportes consumen? entre otros.

<b>Tipo de estudio</b>	<b><i>Exploratorio</i></b>
<b>Metodología</b>	Cuantitativa
<b>Técnica</b>	Encuesta-
<b>Tamaño de la población</b>	No definido, mayor a 100.000 personas, con lo cual lo tomaremos como una población infinita
<b>Tamaño de la muestra</b>	68 encuestas $n = (Z^2 \times pxq) / E^2$ <ul style="list-style-type: none"><li>• Donde <b>Z</b> es el nivel de confianza (90%)</li><li>• <b>Pxq</b> es la variabilidad ( al no conocerlo utilizaremos la máxima, 0,5)</li><li>• <b>E</b> es el nivel de precisión (+/- 10%)</li></ul>
<b>Instrumento</b>	Cuestionario online ( <i>ver anexo 5</i> )
<b>Población meta</b>	Deportistas de todo el país
<b>Procedimiento muestral</b>	No probabilístico, por conveniencia

## CAPITULO 4: Análisis y Diagnóstico

### *Análisis del Contexto Externo*

---

#### Macro entorno

Con este análisis se podrá observar la influencia de ProHand en los entornos: Político, Económico, Social, Tecnológico (de allí, PEST como nomenclatura), además de incorporar el entorno Demográfico y Ambiental, que hacen a este análisis más completo.

#### Político- legal

Desde organismos políticos que tienen vínculo deportivo, actualmente en la Argentina se encuentran 5 entes principales que regulan la práctica deportiva en niveles federados (es decir extra escolar y de ordenada). Los mismos son:

- COA (Comité Olímpico Argentino)
- ENARD (Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo)
- Confederación Argentina de Deportes
- Secretaría de Deportes de la Nación
- ENADED (Ente Nacional del Desarrollo Deportivo) desde Noviembre de 2015

Estos organismos provocan una estructura en la cual la CAH debe amoldarse. Además de estas estructuras nacionales, el deporte posee una regulación internacional que es provista por IHF y PATAHF.

En 2012, y luego de varios logros obtenidos por competidores olímpicos argentinos, se comenzó una reorganización político-económica para fomentar el desarrollo del deporte en la alta competencia.

Esta reorganización tuvo acciones que vieron un vínculo de apoyo directo a la CAH mediante el ENARD para el comienzo del ProHand, proyecto por el cual se busca

desarrollar los niveles iniciales del Handball en todo el país desde una mirada de alta competencia.

El 28 de octubre de 2015, el senado nacional aprueba la nueva ley 20.655 y consigo la creación del Ente Nacional de Desarrollo Deportivo (Enaded), que instala al Instituto Nacional de Deporte y Actividad Física (Indaf) y depende económicamente del Ministerio de Desarrollo Social.

Este cambio, modifica sustancialmente el desarrollo de diversos programas de federaciones deportivas nacionales, ya que incorpora una estructura de fomento deportivo general en niveles escolares e iniciales, que deja sin accionar político a programas como el ProHand.

Este nuevo instituto, es presidido desde diciembre de 2015 por Carlos McAllister (Secretario de Deporte, Educación Física y Recreación de la Nación Argentina). El mismo, absorbe y desarrolla la captación deportiva dentro de un entorno general al resto de los deportes.

Dentro de las “entrevistas a referentes”, es notorio que constantemente se hace referencia a lo económico, como una causa por la cual un deportista abandona la práctica oficial en cualquier edad. La imposibilidad de afrontar los compromisos monetarios que representa la práctica amateur de un deporte, es siempre uno de los motivos que los alejan de seguirlo practicando. Se plantea en las mismas, que hasta que no existan leyes que apoyen a los deportistas amateur en las diversas disciplinas, existirá un desgranamiento año a año de jugadores en todos los deportes.

### Económico

- En 2008 se logra incorporar un impuesto del 1,5% sobre la facturas de telefonía móvil. Este monto se destina en su totalidad al ENARD, quien gracias a esto incrementa notablemente su presupuesto y con ello la cantidad de jugadores becados en la alta competencia que pueden empezar a dedicarse exclusivamente al deporte.

- El Handball argentino está categorizado como deporte Amateur, lo que significa que todos los jugadores que lo practican, lo realizan a costa de afrontar ellos los costos para entrenar, jugar, indumentaria, tratamientos médicos entre otros.
- No existe ningún estudio a nivel local o nacional que pueda expresar el aporte que hace el deporte a la economía, ya que es un volumen tan grande y complejo que atraviesa factores directos, como los servicios de árbitros, médicos, instalaciones deportivas o directores técnicos, así como también de factores indirectos como indumentaria deportiva, nutrición, transporte, etc.
- Muy pocos clubes poseen un sponsoreo propio, que ayude a afrontar los costos deportivos, ya que los pocos que si tienen, son principalmente acuerdos con los mismos clubes pero en deportes diferentes (River Handball recibe los sponsors de river Futbol ya que así lo estabilizan en los acuerdos comerciales con las marcas al igual que Talleres Handball y Belgrano entre otros).
- El principal aporte que genera el Handball a la economía nacional, viene de la mano de las categorías formativas (infantiles, menores, cadetes y juveniles) en donde el consumidor y el comprador pasan a tener roles diferentes (el niño consume y el padre es quien aporta para el deporte), llevando a que en épocas de inestabilidad económica, se vean afectadas diversas ligas al no incorporarse algunos clubes por falta de jugadores para poder afrontar los costos de asociarse.
- En la Provincia de Córdoba, se busca impulsar una ley que actúe en las entidades deportivas sin fines de lucro, subsidiando parcialmente los costos de agua, electricidad y gas, con la intención que luego sea de referente a nivel nacional y pueda replicarse en todo el territorio.
- En 2010 se genera por segunda vez en la historia una liga nacional de Handball que integra a 12 equipos pero no logra sostenerse en el tiempo por falta de sponsoreo que lo sostenga de manera independiente.

## Sociocultural

- A nivel escolar, el Handball es el 2do Deporte más jugado por niños y jóvenes según entrevista en profundidad a la Jefa Panamericana de Árbitros.
- El deporte es un medio visto socialmente para llegar a una buena salud.
- En el país, la difusión del Fútbol es tan masiva que se logran ver partidos de casi todas las categorías en el diario, la tv o incluso radio, llegando hasta difundirse los partidos de intercolegiales (ejemplo LIFUS, programa emitido los domingos por la mañana, donde las categorías de 10 años juegan un partido con un entorno reducido y adecuado al espectáculo).
- Para deportes amateur como el Handball, solo se televisan partidos internacionales o algunos nacionales muy importantes y principalmente por canales privados como TyC Sports o algunos partidos de categoría adultos por medio de Femebal TV (sitio web que tuvo su compacto semanal por la televisión pública hasta 2015). Desde 2016 los partidos finales de la Champion Ligue de Handball en Europa, donde juegan algunos argentinos como Sebastian Simmonet, son transmitidos en la Televisión Pública.
- Solo el 4% de la población, según la OIA (Argentina, 2017) sigue transmisiones vía Streaming a TV y el 93% de la población mira TV.
- Desde hace algunos años, la proliferación de canchas de Fútbol de césped sintético es una tendencia que lleva a desarrollarse una infinidad de torneos no federados de este deporte quitándole fuerza a la práctica federada de otros deportes como el Handball
- Los deportes logran tener una notoriedad mayor, cuando se disputan los primeros puestos a nivel internacional. Como ejemplo de esto podemos nombrar a la “generación Dorada” en Básquet, los Pumas en Rugby, las Leonas en Hockey y desde 2009 “Los Gladiadores” en Handball.

- Las Redes Sociales ya son transversales a la sociedad, siendo parte activa de más de un 79% de los ciudadanos argentinos, los cuales, según el Observatorio de Internet de Argentina (Argentina, 2017), en su sitio web oficial, tienen una preferencia marcada por el “seguimiento” de deportistas y personajes de TV, dentro de “Facebook” como principal red social con más de 31 millones de usuarios.

¿Qué Redes Sociales usamos?

Porcentaje de actividad en cada Red Social

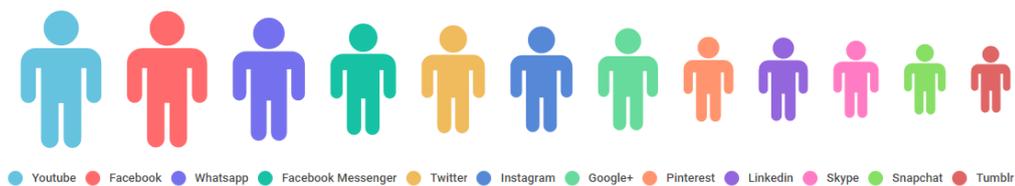


Grafico 1 "¿qué red usamos?" Fuente OIA

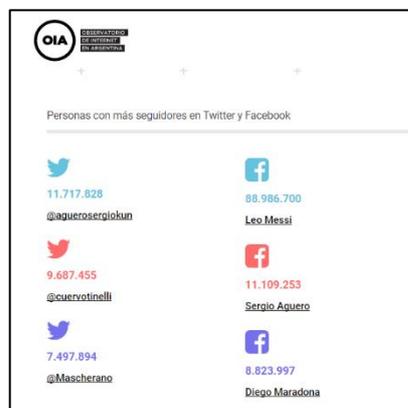


Grafico 2 "personas Argentinas con más seguidores en Facebook" Fuente OIA

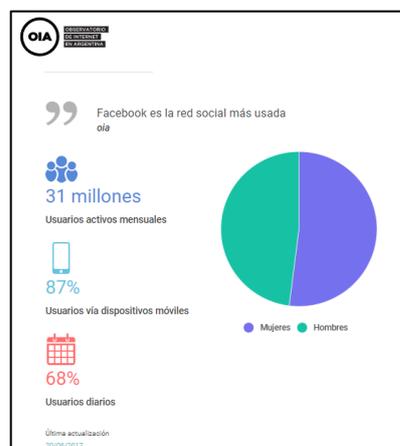


Grafico 3 "Uso de Redes Sociales por género, dispositivo y frecuencia" Fuente OIA

## Tecnológico

Según el observatorio de internet en Argentina, OIA (Argentina, 2017), de promedio existen dos líneas telefónicas por usuario y 1,45 líneas de telefonía sobre la población total (es decir que incluye niños y bebés). El uso principal y mayoritario se encuentra en “mirar y compartir videos” en un 78% y mensajería en un 66%.

La tecnología se incorpora de manera sustancial a los deportes, por medio de la reglamentación del juego, la difusión y hasta la vestimenta, generando que deportes como el Fútbol Americano, el Tenis, el Rugby y demás, tengan incorporado en su reglamento el uso de repeticiones instantáneas de las televisoraciones para tomar decisiones arbitrales. Este no es el caso del Handball por el momento y menos en Argentina, a razón de la falta de establecimientos acondicionados para poder tener una difusión audiovisual de calidad en diversos torneos.

La difusión de torneos, a nivel nacional, cada vez es más ágil y frecuente gracias a las nuevas tecnologías y Redes Sociales, que ayudan a que en el último año todos los torneos tuvieran su propia web, red social de preferencia y actualización constante de resultados, tanto en las categorías inferiores como mayores.

En 2016 se desarrolló en Tecnópolis (Capital Federal) el torneo Panamericano de Handball, transmitido por primera vez de manera íntegra por el canal Tyc Sport, siendo un evento a la altura de los grandes deportes en Argentina

El uso de herramientas tecnológicas móviles, en la comunicación, información y comercialización, es algo innato en los ciudadanos argentinos, como se ve en el estudio realizado por el OIA (Argentina, 2017), creciendo a un ritmo acelerado los compradores por internet y alcanzando el 70% de los usuarios de internet. Esto se podría interpretar en una mayor confianza generacional en los sistemas digitales para las compras online y para mantenerse informado en la diaria.

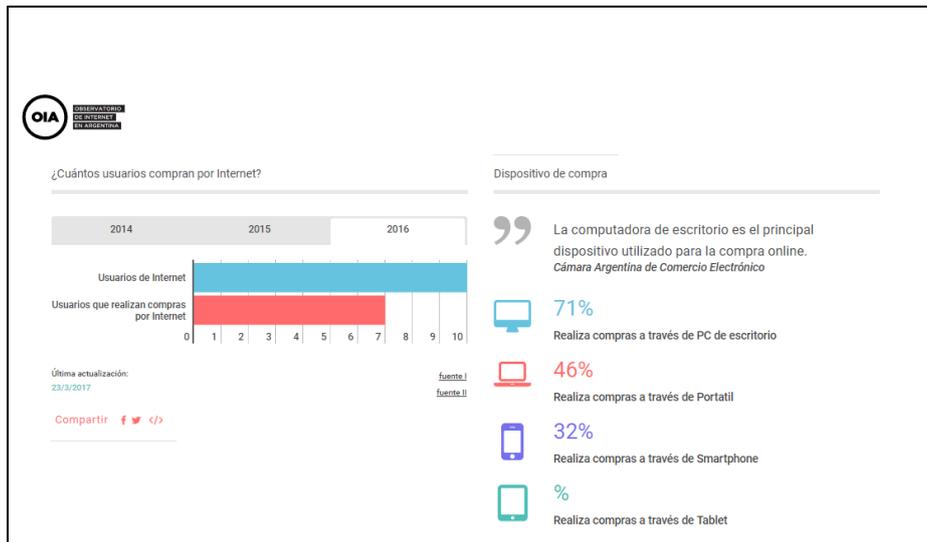


Grafico 4 "Compras por internet" Fuente OIA



Grafico 5 "Principales contenidos por visitantes en Latino-America" Fuente OIA

## Demográfico

- Argentina es un país que tiene 23 Provincias y más de 40 millones de habitantes. El 10% rondan los 10 y 15 años, según el censo realizado en 2010.
- La CAH tiene base administrativa en la ciudad autónoma de Buenos Aires, pero trabaja sobre todo el territorio Nacional, regulando el accionar de las 25 federaciones y asociaciones que desarrollan el deporte a lo largo y ancho del país.
- La federación metropolitana (FeMeBall), representativa de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, concentra cerca de 12.000 jugadores, llegando a ser aproximadamente el 40% del total de jugadores federados en el País.
- FeMeBall, Córdoba y Mendoza son las 3 principales sedes en cuanto a cantidad de jugadores y ligas donde se desarrolla el deporte, haciendo la salvedad que dentro de Mendoza se encuentra la Asociación Mendocina y la de San Rafael.
- En 2017, más del 70% de la población Argentina está “conectada” a internet, creciendo a niveles exponenciales desde 2004.

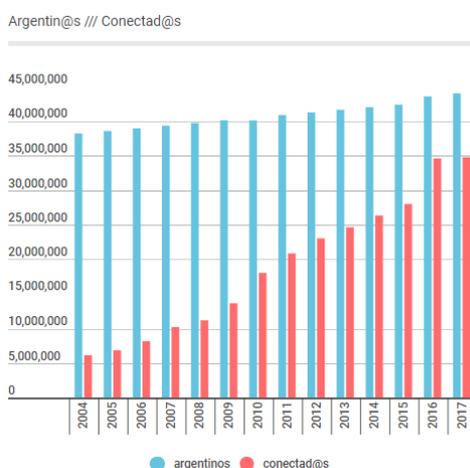


Grafico 6 "Argentinos conectados desde 2004" Fuente OIA

## Ambientales

- El calendario de torneos Nacionales de clubes y selecciones que organiza la CAH, a nivel de competencia interna indoor, se desarrolla normalmente entre los meses de marzo y noviembre, siendo los meses de diciembre y enero los utilizados para las competencias beach, gracias al clima cálido ofrecido y utilizando principalmente los feriados laborales o fin de semana extendidos para integrar el cronograma.
- Los 3 diferentes estilos de Handball, llamados indoor, beach o snow, logran llegar a una gran variedad de torneos oficiales y extra oficiales desarrollados en todos los sectores del país
- De las casi 15 hs promedio que el argentino está frente a una pantalla, cerca de 11 hs lo hace en un habiente cerrado, frente a una PC de escritorio o una pantalla de TV, según el OIA (Argentina, 2017)

¿Cuánto tiempo por dispositivo por día?



Grafico 7 "Tiempo de uso de internet según el dispositivo" fuente OIA

- Argentina es un país de una diversidad climática tan grande, que hace que los deportes indoor puedan desarrollarse sin problemas en todo el territorio y en todo el año, frente que a los restantes deportes jugados al aire libre o acuáticos se deben amoldar a los calendarios climáticos en diversas zonas de Argentina.

### 5 Fuerzas De Porter

Desde la concepción principal, el ProHand es un producto de la alto rendimiento de la CAH y por ello, es necesario entender que la realidad de los niveles formativos no se diferencia del alto nivel en las categorías mayores, salvo en lo relacionado al deporte escolar, por una cuestión de difusión en torneos intercolegiales como los “Evita”.

Lo que busca plantearse en este apartado del TFG, es que no existen muchas diferencias de sector en los niveles superiores y formativos de la confederación, salvo que estos últimos pueden llegar a un mercado mucho más grande, que debería repercutir en la etapa superior a mediano plazo, encontrando de esta manera una posibilidad de crecimiento a nivel general de la CAH, por medio del ProHand.

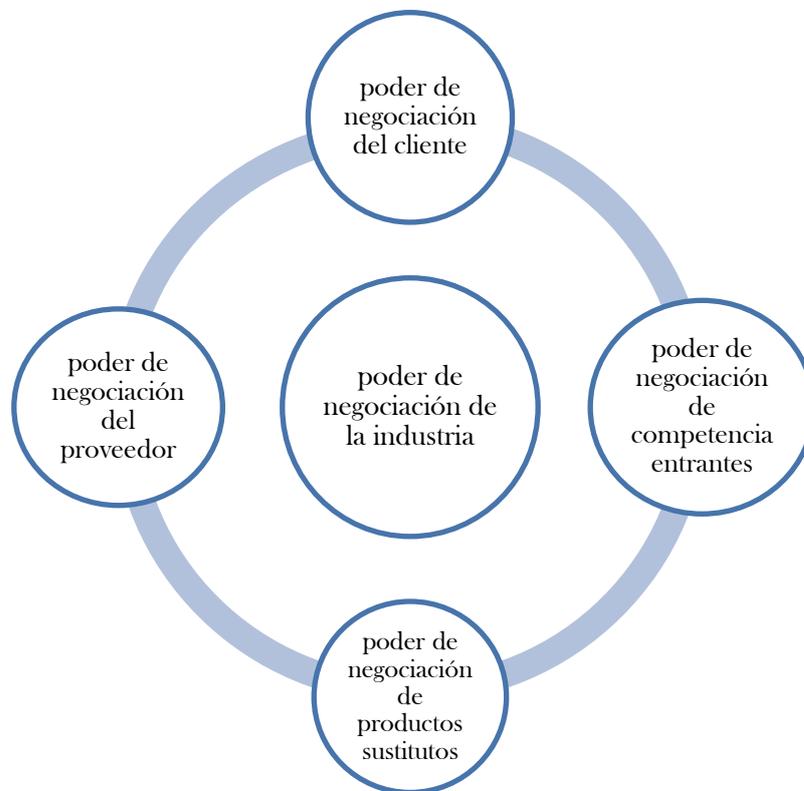


Figura 11 "Las 5 fuerzas de Porter". Elaboración Propia en base a "Ser Competitivo" (Porter, 1979)

Poder de negociación de los clientes.

Comprendemos como clientes, a los miles de niños y adolescentes entre los 10 y 15 años que juegan, jugaron, jugarán o jugarían al Handball.

El poder de negociación que se tiene en influencia al producto es realmente escaso, ya que el deporte no puede ser modificado a gusto de cada jugador y la estructura para poder difundir o competir dentro del mismo tampoco. El jugador, que en este caso es el cliente- consumidor, debe adaptarse a las reglas que tienen el ProHand y el Handball en general.

*Poder de Negociación: Bajo*

Poder de negociación de los proveedores.

Aquí nos encontramos en una disyuntiva, al entender que proveedores se catalogan en dos partes, siendo:

- Personal interno o externo del cual depende el desarrollo del deporte o programa, como ser entrenadores, árbitros, dirigentes y hasta afiliadas. En este caso el poder de negociación de ellos es grande, ya que si alguno de todos los factores antes nombrados no logra adaptarse, el ProHand no puede ser difundido o realizado.
  
- En segunda instancia se encuentran los sponsors, sean aquí los privados como las marcas de productos o servicios, o las políticas-gubernamentales como el ENARD, Comité Olímpico Argentino u otras. Para este caso los proveedores no tienen tanto poder de negociación como en el anterior ítem nombrado, pero no deja de ser muy relevante, ya que si no existieran estos apoyos, la estructura no podría ser mantenida.

*Poder de negociación: Medio.*

### Poder de negociación de competencias entrantes

En este caso y bajo las diversas regulaciones que se obtuvieron dentro del Registro Nacional de Instituciones en 2015, las posibilidades de que otra institución tome el mando del deporte en paralelo a la CAH son casi nulas, ya que debería cambiarse la reglamentación o proceder a la quiebra y disolución de la CAH para que otra pueda tomar representación frente a los organismos internacionales.

*Poder de Negociación: Bajo*

### Poder de negociación de productos sustitutos

Por una cuestión de mercado, los productos sustitutos en este caso son, el resto de los deportes, juegos o actividades físicas que actualmente pueden practicarse en Argentina. Las mismas no necesariamente tienen que ser iguales en su composición al Handball, pero persiguen la definición de la Real Academia Española, 2016 como: “*Actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas*”.

Por medio de la globalización de los últimos 20 años se accedió a un sin-número de información, que ayudó a poder multiplicar la cantidad de deportes practicados dentro de Argentina, naciendo así las diversas Federaciones o Asociaciones, que al igual que la de Handball, les interesa difundirse y crecer haciendo con esto que la competencia de productos sustitutos sea extremadamente alta.

*Poder de Negociación: Alto*

## Poder de negociación de la industria

Como aclaramos anteriormente, el principal foco de atención frente al mercado está puesto en los productos sustitutos, ya que aquí son diversos y en su mayoría muy poderosos.

65

En este caso integraremos también al Fútbol a niveles profesionales, como una gran competencia. Esto lo tomamos así, ya que en la etapa formativa o de desarrollo, es un deporte muy difundido y el de mayor capacidad de profesionalización de un joven en el mediano plazo (hay muchos más jugadores profesionales de diversas edades en el territorio argentino, que jugadores amateurs de Handball o de cualquier otro deporte).

Es pertinente definir el mercado deportivo como define W. Chain Kim en 1990 al “Océano Rojo”, ya que bajo esta definición, las competencias y el mercado está definido, mientras que las empresas (en este caso adaptando la definición de “empresas” a las federaciones deportivas) buscan cada vez tener una porción más grande de mercado. Este mercado, no debe olvidarse que sigue expuesto, a la aparición constante de nuevas competencias.

A demás de lo ocurrido entre los deportes, internamente y dentro del Handball argentino también existen un conjunto de instituciones privadas que ofrecen “campus de perfeccionamiento” con la intención de potenciar una marca. Algunos casos pueden ser de marcas de indumentaria deportiva como GO7 o personas, como ex entrenador de la selección mayor Daniel Gallardo.

*Poder de Negociación: Alto*

## Resumen del impacto de variables

	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Poder de negociación con clientes</b>			
<b>Poder de negociación con proveedores</b>			
<b>Amenaza de nuevos entrantes</b>			
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>			
<b>Rivalidad entre competidores</b>			

*Tabla 2: Resumen de Variables de 5 fuerzas de Porter. . Elaboración Propia en base a “Ser Competitivo” (Porter, 1979)*

### Estructura y Naturaleza del mercado

A nivel interno el ProHand compete en una cuestión presupuestaria, frente a los otros programas que se desarrollan dentro de la CAH, como los destinados a las categorías mayores, las de selecciones de beach-Handball, deporte adaptado y de etapas de transición. Estas últimas integran las categorías cadetes, juveniles y Juniors en ambas ramas.

A nivel externo o de mercado, el segmento sobre el cual actúa el siguiente TFG, es de niños entre 12 y 15 años de la República Argentina o nacionalizados en ella, que desarrollen o quieran desarrollar el Handball a nivel federado.

### Población estimada

A falta de datos oficiales por parte de la CAH, estimo una base de posibles “jugadores de Handball” con el fin de entender el mercado de una manera global.

Situado en un país con poco más de 40 millones de habitantes, según el último Censo realizado por el Gobierno nacional en 2010, que tiene un aproximado al 9% de niños entre 10 y 14 años (3.508.707 según las estimaciones quinquenales de 2010). De este valor, más de un 96% de los niños entre los 6 y 14 años, asisten o asistieron a un establecimiento educativo.

Desde el segundo gobierno peronista, según Juan Carlos Renní en su libro “De mano en mano” (2008, p 165) el Handball integra los “Juegos Evita”, infiriendo que desde antes de 1948 ya se comenzaba a dictar Handball en las escuelas, cosa que hoy es una práctica habitual a costa de *“la preferencia no obligatoria por parte de una enorme mayoría de docentes en las clases de educación física, por los valores de integración y adaptación en relación a objetivos pedagógicos y sociales que poseen los lineamientos curriculares en los niveles de primario y secundario”* según el Lic. Hugo Pecile, ex director de la de la Dirección de Educación Física de la Provincia de Córdoba entre 1992 y 1996.

Bajo estos datos, podemos inferir que en el país actualmente hay más de 3,3 millones de niños y jóvenes que integran el mercado deportivo y que realizan alguna actividad deportiva en el entorno escolar. Vale aclarar en este caso, un gran y mayoritario porcentaje deriva en la práctica deportiva del Fútbol a nivel escolar y extra escolar siendo el deporte de mayor preferencia a la hora del consumo deportivo, según el estudio realizado en 2010-2011 por la Asociación de Clubes de Basquetbol, en conjunto con la agencia Business Bureau.

**Preferencia de los consumidores en relación al deporte**

Fútbol						80%
Basquet						25%
Tenis						24%
Automovilismo						9%
Voley						7%
Boxeo						6%
Rugby						5%
Hockey						5%
Deportes acuaticos						3%
Golf						1%
Natación						1%
otros						4%

*Tabla 3 "Preferencia de consumidores deportivos" Extraído de PLAN DE MARKETING: Liga Nacional de Básquet 2015-2017 (García, 2016)*

Si además entendemos que Argentina es un país con una densidad poblacional de 615 personas/km<sup>2</sup> donde la Ciudad autónoma de buenos aires es más de 222 veces más poblada que Tucumán, región subsiguiente en densidad/km, se ve necesario tener claro una estrategia logística sobre los canales de distribución, ya que uno de los principios fundamentales de la existencia del programa es la federalización del Handball en todo el territorio Argentino.

## Oferta deportiva

La cantidad de deportes que actualmente se desarrollan en el territorio argentino, es tan basto y dificultoso de calcular tanto para este TFG, como para organismos como el Observatorio Social y Económico del Deporte – OSED, quien representa a la Confederación Argentina de Deportes. En las búsquedas vinculadas a la cuantificación de instituciones relacionadas al deporte, tendencias deportivas y nuevos deportes “importados” notamos esta amplitud y dificultad de cálculo, principalmente gracias a la globalización que amplió la oferta deportiva en muchos rincones del mundo.

Es necesario entender en este apartado, que existen diversas clasificaciones de deportes según sus jugadores (en equipo, individual), su lugar de juego (indoor, outdoor, acuáticos, a caballo), su composición (campo y bate, cancha dividida, de meta), económicas (profesional o amateur), etc. En este apartado, no nos serán relevantes estas clasificaciones e integraremos todos los deportes por igual.

Ante la imposibilidad de estudiar toda la oferta deportiva vigente en el mercado argentino, nos centraremos principalmente en los deportes que los encuestados, expresaron como deportes principales que siguen o consumen de manera presenciales o por medios de comunicación.

A demás de estos deportes que se revelan en las encuestas a consumidores deportivos, se incorporan otros que, según referentes ProHand y CAH, atravesaron o están atravesando una situación similar a la de la CAH, como lo son el Volley y el Rugby.

### Futbol

- Deporte más practicado y reconocido tanto en Argentina como en el mundo.
- El 40% de los encuestados quisiera asistir a un partido internacional de Futbol, mundial o torneo.
- Asociación que aglomera la práctica deportiva en Argentina es la AFA, quien afilia de manera directa a 86 instituciones y de manera indirecta a más de 3000.
- Existen asociaciones de Futbol amateur en todas las Provincias, que poseen clubes afiliados y están relacionado indirectamente con la AFA.

- A partir de los 16 años, los jugadores de Fútbol ya pueden ser profesionales, pero en la práctica, se buscan afiliar jugadores desde más pequeños, con la idea de que al profesionalizarlo a los 16, el club tenga una parte de las regalías por ser el lugar donde tuvo el aprendizaje.
- Existen clubes donde los jugadores abonan una cuota mensual, como otros donde no se abona ya que el sponsoreo lo cubre, dejando a ver la variedad de escenarios que tiene el deporte.
- Es el deporte con más ligas oficiales del territorio.
- Su principal producto, en Argentina, es la Superliga de Fútbol Argentino, donde juegan los 28 equipos de primera división más competitivos.
- La televisación de los contenidos en relación al deporte son muy cotizadas en el mercado, gracias a su gran cantidad de espectadores.
- El deporte tiene variantes como el Fútbol sala, que no tiene la misma repercusión que el Fútbol 11, pero actualmente se encuentra en un crecimiento acelerado.

#### Básquet

- Es el segundo deporte con mayor cantidad de equipos profesionales de Argentina.
- Hace años se presenta como una liga competitiva y bien difundida en canales deportivos.
- Posee muchas ligas en todo el territorio argentino, todas centradas bajo la CABB, dentro de la cual su principal torneo es la Liga Nacional de Básquet que integra a 20 equipos de primera división.
- A nivel internacional la NBA es uno de los deportes más convocantes en EEUU y es uno de los espectáculos deportivos a lo que más del 30% de los encuestados quisieran asistir.

#### Volley

- Es un deporte muy convocante y en proceso de transformación apuntando a convertirse en un deporte profesional.
- Con amplia cantidad de ligas e instituciones donde se practica el deporte, la FeVA es la institución que regula el deporte a nivel nacional.

- No poseen una liga nacional, sino torneos argentinos de selecciones y de equipos que se juegan principalmente en Chapadmalal, Bs As, ya que la federación posee un convenio de gestión y uso de instalaciones.

## Rugby

- Es el deporte amateur de mayor convocatoria y difusión en Argentina.
- ESPN trasmite partidos de la liga de Bs As al igual que DXTV
- Es el deporte pionero en trabajar al idea de “espectáculo familiar y sin violencia”
- Pese a no ser profesional, es uno de los deportes de mayor búsqueda por compañías que intentan vender productos o servicios al segmento ABC1, ya que esta categorizado como un “deporte de elite”
- La UAR es el ente que organiza toda la actividad en Argentina.
- Está en proceso de estandarizar una Liga Nacional de Rugby, pero hasta el momento realiza torneos nacionales extendidos entre equipos de todo el país.

## Football Americano

- Un 20% de los encuestados desearía asistir a una final del torneo nacional en EEUU ( superbowl)
- Es un deporte muy convocante en el hemisferio norte pero muy poco difundido en el resto del mundo.
- Con la re-incorporación de México en 2015, como miembro de la red de federaciones internacionales de Futbol americano, queda en evidencia la estrategia de ampliar los países en los cuales se juegue al deporte, por parte de la NFL.
- El segundo publicitario en un superbowl, es el segundo publicitario más caro del mercado.
- El superbowl es el evento anual de mayor movimiento económico deportivo mundial.
- En Argentina, el deporte estaría cumpliendo 20 años de juego y difusión
- En 2017 existen 4 ligas oficiales de Football Americano, que integran su confederación correspondiente, y otras 5 Provincias que desarrollan el deporte pero por fuera de esta confederación.

### Historia y estructura

La Confederación Argentina de Handball es una organización civil sin fines de lucro, que tiene por fin fomentar y ordenar la práctica deportiva de Handball o balonmano en todo el territorio argentino.

Con inicios el 15 de octubre de 1921 y sede en Capital Federal, la CAH (Confederación Argentina de Handball) actualmente se encuentra bajo la presidencia de Mario Moccia, quien también preside la Federación Panamericana de Handball y vice-preside la Federación Internacional de Handball (IHF)

Como integrante activo y referente dentro de la PATAHF (Federación Panamericana de Handball) la CAH tiene participación y actividades dentro del organismo internacional superior llamado IHF (Federación internacional de Handball), siendo un ente reconocido mundialmente por su nivel deportivo, logrando ser uno de los equipos frecuente dentro de la plantilla de torneos los mundiales y de los Juegos Olímpicos.

Gracias a esta integración y frente a la naturaleza competitiva propia que exige el deporte, el posicionamiento nacional se encuentra en un lugar muy deseado históricamente ya desde su inserción a los organismos mundiales y plasmados en 2012, con su primera participación olímpica.

En pos de mantenerse en este lugar de referencia nivel mundial, es que requiere mantener un grupo de deportistas de alto rendimiento que representen la actividad en torneos y competencias.

Este grupo de deportistas que representa a la CAH, comienzan a desarrollarse desde edades temprana pero perdiendo seguimiento o incorporación de otros, en el transcurso de los años, logrando así generar 3 sectores de alta competencia, según su edad, experiencia y condición física.

- Etapa Formativa
- Etapa Media o Juveniles
- Etapa de Alto rendimiento Adulto (Gladiadores)

En los últimos años y gracias a una serie de eventos que dieron comienzo con una victoria de la selección Argentina frente a Suecia en 2010 (uno de los mejores e indiscutibles equipos del mundo), se propuso definir un nombre identificador como lo tienen las diferentes selecciones Argentinas que integran campeonatos mundiales o JJOO en un alto nivel (los pumas dentro del Rugby, las leonas dentro de Hockey, los murciélagos en Fútbol para ciegos y otros).

La selección adulta logra despegarse e identificarse como “Los Gladiadores” comenzando a instaurar una marca desde 2010 que de a poco va tomando personalidad y lo que provoca que la marca GO7 (marca de ropa deportiva exclusiva de Handball en Argentina) genere una línea de productos exclusiva con este nombre.

Siendo el Handball, el segundo deporte más practicado a nivel escolar en Argentina y con mayores variantes de juego, indoor, adaptado, beach y snow (modalidad incorporada a la reglamentación IHF en 2013 y gracias a un grupo de argentinos que lo impuso dentro del cronograma mundial) el Handball tiene un desarrollo desparejo y con poca tracción al ámbito Federado.

Parte de esta poca tracción, se puede deber a cuestiones organizativas, que hicieron en los 90 una división interna y que en 2004 pudo reorganizarse nuevamente bajo el nombre de CAH.

## Antecedentes Generales

Dentro del desarrollo de un plan de marketing que busque comercializar el deporte con el fin de llevarlo a un nivel competitivo en el mercado, la PATAHF desarrolla desde el año 2015 y por medio de Gabriel Klain, un plan de marketing de objetivos similares a los expuestos en este TFG.

Este plan tuvo una etapa fundamental dentro del campeonato Panamericano de Selecciones celebrado en junio 2016 dentro de la ciudad de Buenos Aires, en la cual, según lo expuesto por el propio Gabriel Klain, *“marca las métricas de difusión, desarrollo y comercialización de la etapa elite del deporte a nivel Panamericano”*.

Este plan desarrollado bajo la gestión de Mario Moccia, director de la confederación panamericana al momento de desarrollar el TFG, no tiene resultados o métricas que nos sirvan de información secundaria al desarrollo, pero si objetivos compartidos que son de guía en este trabajo.

En organismos internacionales, logramos encontrar desarrollos activos de planes similares, mediante el desarrollo del mundial de selecciones Qatar 2015, por medio de la IHF, donde fue una etapa para realizar un salto en la calidad de difusión. En esta situación, la sede organizadora planteo una estructura de promoción y espectáculo, que marcó una nueva forma de trabajo para los torneos de selecciones mayores y que deberá ser replicado en las siguientes organizaciones de este tipo de eventos.

## Confederación Argentina de Handball

Ubicada en la calle Esmeralda 1075 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la misma concentra la actividad nacional de cerca de treinta mil (30.000) jugadores federados en la región. Este número incluye los jugadores de diversas modalidades como, Handball indoor, beach, Handball en silla de ruedas y SnowHandball.

El Organigrama actual de la CAH posee la siguiente forma:

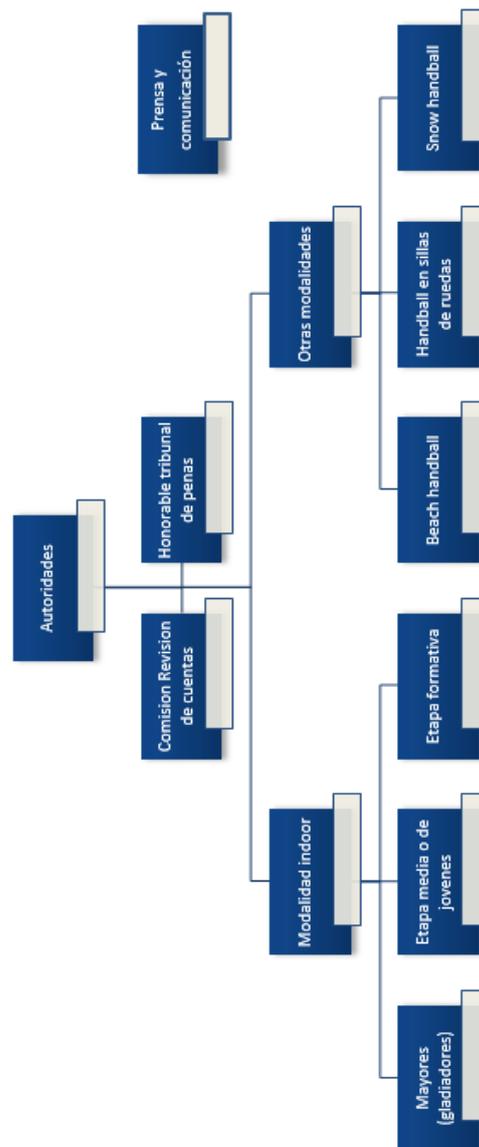


Figura 12 "Organigrama CAH" Elaboración Propia según entrevista a Hugo Pecile

**Autoridades**

- \* **Presidente:** Lic. Mario Moccia
- \* **Vicepresidente 1º:** Alejandro Ferrantelli
- \* **Vicepresidente 2º:** Carlos Ferrea
- \* **Secretario General:** Martín Bonjour
- \* **Prosecretario:** Carlos Melillo
- \* **Tesorero:** : Juan Manuel De Arma
- \* **Protesorero:** Dante D'Ambola
- \* **Vocal titular 1:** Fernando Vanoli
- \* **Vocal titular 2:** Jorge Nebuloni
- \* **Vocal titular 3:** Alfredo Pontecorvo
- \* **Vocal titular 4:** Gustavo Grandi
- \* **Vocal titular 5:** Germán Bonnamezon
- \* **Vocal titular 6:** Hernán Martínez
- \* **Vocal suplente 1:** Patricia Malik
- \* **Vocal suplente 2:** Claudio Pérez
- \* **Vocal suplente 3:** Andrés Kogovsek
- \* **Vocal suplente 4:** Diego Eguía
- \* **Vocal suplente 5:** Raúl Mántaras

**Comisión Revisión de Cuentas**

- \* **Titular 1:** Mario Campanella
- \* **Titular 2:** Fernando Nahas
- \* **Suplente 1:** Leonardo Odriozola
- \* **Suplente 2:** Rubén Gross

**Tribunal de Penas**

- \* **Presidente:** Daniel Cánepa
- \* **Secretario:** Sergio González
- \* **Titular 1:** Marcelo Leguizamón
- \* **Titular 2:** Carlos Portas
- \* **Titular 3:** Héctor Chiabodano
- \* **Titular 4:** Pedro Foncueva
- \* **Suplente 1:** Cecilia Martínez
- \* **Suplente 2:** Guillermo Pastene
- \* **Suplente 3:** Alejandro Lopez

**Prensa y Comunicación**

- \* **Estadísticas y reconstrucción histórica:** Juan Carlos Rennis
- \* **Responsable de Comunicaciones:** Pablo Monti
- \* **Prensa:** Rodrigo Alzugaray, Emiliano Ammendolea

La CAH, es un ente sin fines de lucro afiliada a los organismos internacionales de la alta competencia que ordena y dirige la actividad e internacional de Handball argentino, teniendo entre sus pilares fundamentales:

### **Misión**

*Promover la evolución del Handball, generando una competencia internacional “permanente”, desarrollando a las Federaciones miembro, gestionando un programa de detección y perfeccionamiento de talentos, así como también, programas de capacitación integral; a los fines de conformar una selección nacional que alcance y sostenga, en el tiempo, la excelencia deportiva.*

### **Visión**

*Ser el único representante de América en Handball que participe de los Juegos Olímpicos e integrar el grupo de deportes con mayor grado de reconocimiento en la República Argentina.*

### **Valores**

*Sacrificio, Esfuerzo, Trabajo en equipo, Unión, Superación, Justicia, Perseverancia.*

Mapa de Federaciones locales en Argentina a diciembre 2012 por regiones

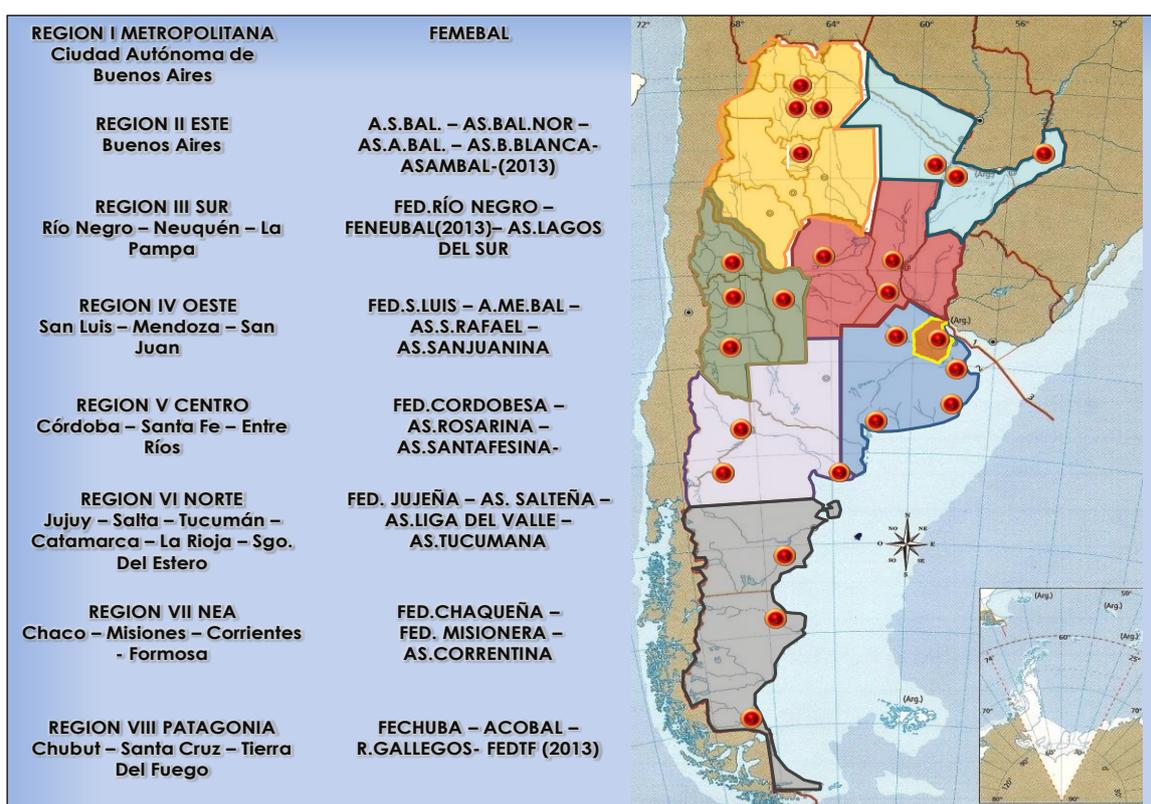


Figura 13: “Mapa de regiones y Federaciones en Argentina” extraído del sitio web de la CAH <http://www.HandballArgentina.org/escuela/ProHand/>

## Reseña Histórica y Nacimiento del ProHand

Para entender el Proyecto ProHand dentro de la CAH, fue necesario realizar una entrevista con el creador y director del proyecto, el Lic. Hugo Pecile, ya que es importante entender la situación por la que está en la actualidad, su nacimiento y evolución.

En 2010 el Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (ENARD), emite un comunicado proponiendo que las Federaciones Nacionales desarrollen un proyecto para el fomento del alto rendimiento en cada una de sus disciplinas, bajo los lineamientos que el mismo ente sostiene.

En esta instancia el Lic. Pecile se encontraba desarrollando para la CAH un programa de profesionalización de entrenadores, en búsqueda de la capacitación continua de los mismos en todos los niveles deportivos, razón por la cual Mario Moccia (Presidente en ese entonces de la CAH) decide otorgarle este ante-proyecto para su confección y desarrollo.

Hacia finales de 2011 el proyecto logra el aval correspondiente dentro del ENARD, comenzando su prueba piloto en 2012 bajo el nombre ProHand y bajo la dirección del mismo Pecile, con 4 centros de desarrollo ubicados en las zonas Este, Oeste, Centro y Sur destinados a jugadores, entrenadores, árbitros y dirigentes.

En 2013 y luego de la correcta evaluación por parte del ENARD, se avanza con el proyecto incorporando las restantes zonas, quedando de manera íntegra el desarrollo de programa, teniendo las correspondientes evaluaciones y modificaciones.

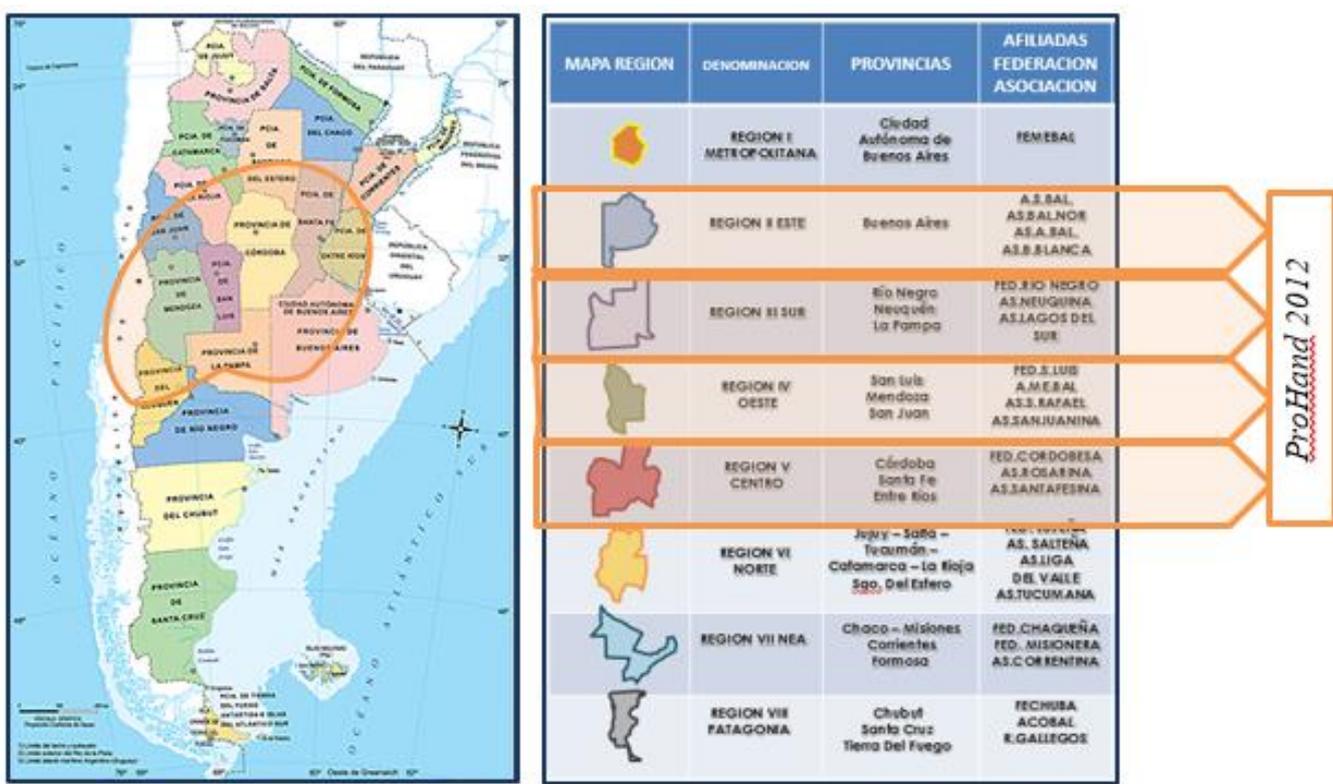


Figura 14: Mapa de primeros pasos ProHand. Elaboración propia según cuadro extraído en la web institucional de la CAH <http://www.HandballArgentina.org/escuela/ProHand/>

Organigrama del Proyecto Nacional para el Alto rendimiento Propuesto por el ENARD en conjunto con la CAH

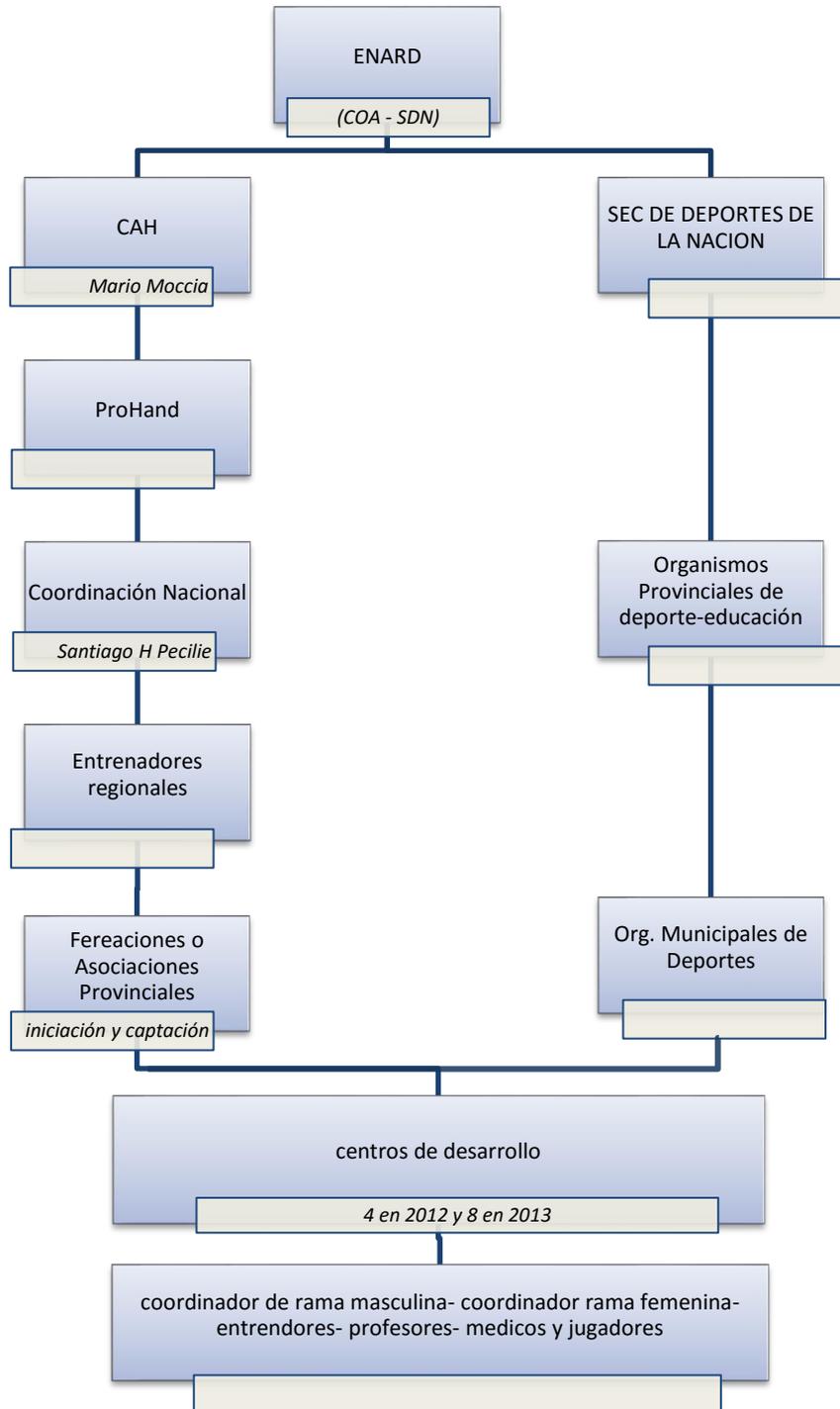


Figura 15: Organigrama ProHand 2011. Elaboración propia según cuadro extraído en la web institucional de la CAH <http://www.HandballArgentina.org/escuela/ProHand/>

## Cambios estructurales

Bajo la decisión tomada por Juegos Olímpicos de la Juventud (que se realizan en 2018 en la ciudad de Buenos Aires) de fijar la modalidad Beach para el desarrollo del Handball, el ENARD, decide quitar el apoyo al ProHand desde 2016 para fomentar un proyecto de la misma institución (CAH) pero que tenga incidencia en la modalidad Beach, ya que el ProHand tiene desarrollo en modalidad indoor.

En base a esta reestructuración, los casi 50 jugadores que avanzaron con el ProHand quedaron a la disposición de Juan Manuel Dearma, encargado del área adaptada y beach en la CAH, pero con la disponibilidad para participar de los eventos indoor para los cuales se los solicite. Por tanto los entrenadores y el resto del organigrama quedan ante un cese de actividades a costa de la imposibilidad de proseguir con el programa ya que el ENARD era el único Sponsor.

Ante una insistente gestión por parte de la CAH con la nueva “Secretaría de Deporte, Educación física y Recreación”, dependiente del Ministerio de Educación y Deporte, se logra acoplar dos de los planes vigentes que tiene la misma secretaria con el nombre de “Escuelas de Iniciación Deportiva” y “centros de Tecnificación Deportiva”.

Estos nuevos programas de gestión mixta, que se estructuran con la Secretaría pero bajo el control y la organización de la CAH, proveen un cambio estructural en el cual el encargado de desarrollo, el Li. Pecile, quedaría a cargo del control de gestión sobre el accionar del programa y el desarrollo de los 50 seleccionados en el rubro Beach.

El programa a partir de Julio 2017 tiene las siguientes características.

- ✓ 120 escuelas de iniciación Deportiva distribuidas por el país.
- ✓ 25 centros de tecnificación distribuidos por todo el país, no de manera uniforme, sino dependiendo de la masa crítica de jugadores y en base a las 8 zonas anteriormente expuestas en el ProHand.
- ✓ 8 coordinadores regionales dispuestos uno por cada zona.
- ✓ 1 Head Coach a cargo del programa por parte de la Secretaria
- ✓ 1 Coordinador por parte de la CAH
- ✓ \$ 1,5 Millones destinados a elementos e indumentaria

A contraparte la CAH queda a cargo de las concentraciones nacionales, el relevamiento de las selecciones y los gastos operativos por cualquier tipo de organización que compete a los jugadores, entrenadores, árbitros o dirigentes de las 8 zonas.

# CONFEDERACION ARGENTINA DE HANDBALL

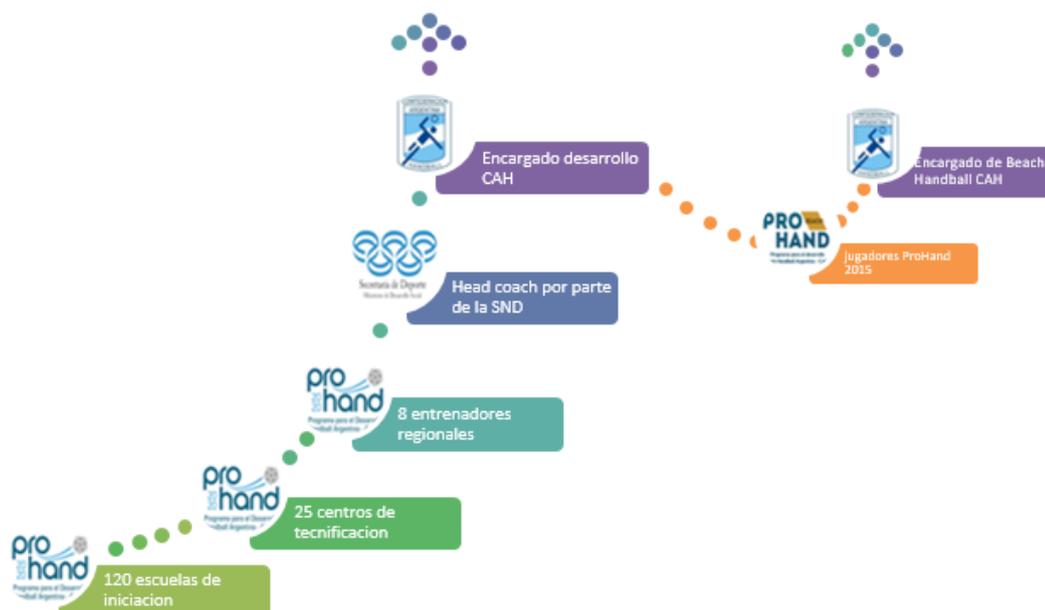


Figura 16: Nuevo Organigrama ProHand. Elaboración propia según entrevista al Lic. Hugo Pecile.

## Jugadores como clientes y su fidelización

Según Hugo Pecile en su entrevista en profundidad

*“...Mas del 95% de los jugadores que juegan hoy en primera división, son jugadores que comienzan su actividad con el deporte entre los 10 y 16 años...”*

*“...El deporte es el espacio ideal para que un niño-joven-adolescente, pueda formar un grupo social de valores, compromisos y amistades que pueden perdurar toda la vida...”*

Según la carta Europea del deporte

El deporte es *“todo tipo de actividades físicas, que mediante una participación organizada o de otro tipo, tenga por finalidad la expresión o la mejora de la condición física o psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o el logro de resultados en competiciones deportivas “* (Ferrando, 1997)

En base a mi experiencia personal,

*“Lo que te deja el deporte son las personas con quienes lo compartiste”* es una frase que se repite en cada deportista, cada jugador, cada compañero de equipo, sea un deporte individual, en equipo o de la manera que fuere.

Estas frases que pueden parecer fuera de foco en relación al TFG, son los pilares fundamentales de la misma, ya que de esta manera entenderemos que un buen uso, manejo y difusión del ProHand, generará por consiguiente una mayor cantidad de jugadores que serán los futuros deportistas de elite que representen al país, al club o solo a su grupo de amigos, provocando la identidad que valorizará la actividad deportiva.

Cada deporte tiene la particularidad de tener “cautivo” su público y tener un costo de incorporación de nuevos jugadores alto, a razón del alto costo del cambio. Un cambio implica reglamento, nuevas costumbres, nuevas formas de ver las cosas, nuevos trabajos, compañeros de equipo y muchas nuevas cosas que parecieran difíciles de adquirir.

Es por esto último y en base a lo planteado anteriormente, que es muy importante el joven jugador que se incorpora al deporte. Si su incorporación es por medio de la escuela, es a un costo de adquisición alto pero la misma escuela enseña la actividad en conjunto con otros deportes. A esto le debemos sumar, como vemos en las encuestas realizadas, que la mayoría de estos mismos futuros jugadores, no consumen el Handball como deporte habitual, pero si lo hacen con el Fútbol, Básquet, Rugby, Football Americano, etc.

Según Patricia Malik.

*“el Handball es un deporte inclusivo, puede jugar el gordo, el flaco, el alto, el bajo, juegan todos, es un deporte para todos”*

Las encuestas realizadas al consumidor deportivo, nos muestra también que muchos de los deportistas comenzaron la actividad por sugerencia de sus padres, por el apoyo del mismo y por el acompañamiento de estos, con lo cual queda en evidencia que en las etapas formativas el rol de la familia como organismo decisor, es tan importante como el gusto del niño sobre el deporte.

El Handball debe ser un deporte de goles, velocidad y sobre todo sin violencia, es una frase utilizada repetidas veces en las concentraciones nacionales tanto a jugadores, árbitros y técnicos.

## Handball y ProHand

### A nivel Económico

- El proyecto ProHand no tiene fondos propios ni sponsor que pueda ayudar activamente.
- La CAH no posee presupuesto fijo para esta etapa, ya que el mismo solo derivaba del ENARD y los programas varían constantemente en tiempos y formas.
- El único sponsor que tiene la CAH es Banco Nación y solo estipulado como ayuda para las competencias internacionales de la categoría mayores.
- La distribución de los ingresos correspondientes a los canon anuales de cada federación, se destina en su gran mayoría a los gastos de los torneos Nacionales y Argentinos de las diversas categorías, competencias internacionales, pagos de canon a la PATHF e IHF y los gastos fijos de dirigentes, alquiler y gastos del lugar físico administrativo.

### A nivel Social

El Handball es un deporte socialmente atractivo e inclusivo desde su creación, al punto de ser la estructura para el actual programa de comercialización que se lleva a cabo desde la PATAHF.

Esto provee atractivo por parte del ProHand, para la CAH y los entes reguladores superiores (PATAHF e IHF), ya que es el único programa vigente que desarrolla una integración federal según las capacidades psicofísicas correspondientes a las diversas zonas que tiene el país, entendiendo que la fisionomía de los jugadores en las 8 regiones, cambian de una manera sustancial.

El desafío en la actualidad está puesto a nivel deportivo por la incorporación del “show” en el deporte, intentando mostrar su atractivo de la mejor manera posible y con ello facilitar su difusión.

El crecimiento más marcado del Handball se da en 2011 gracias a la difusión del mundial de Suecia, en donde Argentina logra un alto rendimiento al ganarle al local y organizador Suecia y Eslovaquia, grandes potencias del Handball mundial, logrando un crecimiento sustancial en la cantidad de jugadores federados en todo el país desde ese entonces.

## Difusión y televisación del deporte.

A nivel difusión, actualmente las dos grandes proveedoras de servicio de televisión satelital o digital no abierta, (Cablevisión y Directv) poseen una cantidad aproximada de 15 canales deportivos, 10 en HD (dos más en DIRECTV llegando a 17 y 12 en HD) de los cuales ESPN y Fox Sports son considerablemente mayores, ya que cada uno tiene entre 3 y 5 canales diferenciados (ESPN 1, 2,3 y plus). Además, existen 2 canales en cada uno de las proveedoras de servicio y que son exclusivos de eventos deportivos, es decir que no tienen una programación fija pero ante eventos deportivos relevantes son transmitidos por ese medio, sean gratuitos o PPV (Pay per view o pago previo para poder verlos).

En esta división se cuentan solo los canales de 24 horas de difusión deportiva y se excluyen los canales noticieros en general (Canal 13, Telefe, TN, TVP etc.) en los cuales la difusión del deporte existe ya que integra parte de la agenda diaria pero que en caso de sumarlo llegaríamos a un número extensamente mayor ya que existen muchos canales locales que retransmiten las 17 señales nacionales.

FeMeBall TV, actualmente posee un espacio de transmisión vía streaming de algunos partidos de la federación metropolitana, que al igual que FCH Tv utiliza la plataforma Youtube para reproducirse, siendo esta una de las principales apuestas que tienen las dos grandes federaciones en Argentina para difundir la actividad.

A estas difusiones audiovisuales es propenso sumar las transmisiones vía Streaming que hoy se tienen en diversos torneos nacionales de clubes o selecciones, la transmisión de “Handball de primera” (programa radial que habla exclusivamente del Handball en Buenos Aires) y las emisiones eventuales que tienen los logros o eventos deportivos en los periódicos nacionales, actualmente sin tener un espacio fijo para la difusión.

## Análisis de Estrategias

Para entender correctamente las estrategias, es necesario desglosar al producto según las 4 p de marketing que se propone en el marco teórico.

## PRODUCTO

### Matriz de Posicionamiento BCG



Figura 17: Matriz BCG CAH. Elaboración Propia en Base a "The Experience Curve-Reviewed. IV" (Henderson, 1973)

En relación a la Matriz BCG vemos como el ProHand se encuentra en un caso de INCOGNITA, ya que el crecimiento que obtuvo estos años de desarrollo no se encuentra en paralelo a una participación que incrementase en el mercado. Esto nos indica que, para que el producto pueda sobrevivir es necesario seguir una estrategia de penetración de mercado.

En el desarrollo del TFG analizamos otras variables que profundizan este accionar y nos ayudan con las directivas necesarias para obtener la mayor participación que requiere.

En el nivel Estrella encontramos, según nuestra observación y las encuestas de campo, a “Los Gladiadores” y “La Garra”, es decir a las dos selecciones de categoría adulta del deporte. Esto es así, ya que los mismos generan grandes gastos en los viajes, torneos y representaciones internacionales, pero también genera ingresos por imagen con marcas como Go7, o high runner.

En el nivel de vaca lechera, los torneos de clubes y selecciones que organiza la CAH, son el producto que entra en esta categoría, ya que evidentemente genera una rentabilidad y se mantiene en el mercado de competiciones (el objetivo de todo jugador es participar o ganar las competencias nacionales organizadas de esta manera). El volumen de ingresos por estas, se encuentra dado por la cantidad de torneos al año más que por el torneo en particular. A demás, las encuestas a jugadores de Handball expresan un desagrado por el modelo de torneos, exigiendo un cambio y como podemos citar a continuación, extraída de una de las encuestas.

*“...no permite que ciertos equipos puedan competir en la categoría correspondiente a su nivel. Hacer encuentros nacionales para que los equipos puedan medirse con otros equipos y tener esta experiencia a la que no es fácil acceder para todos los equipos.”*

Texto extraído de encuesta a deportistas y consumidores deportivos

## PRECIO

En la actualidad, no existe cotización específica para un sponsoreo dentro del ProHand, ya que el mismo no es comercializado individualmente sino dentro del paquete de convenios de todas las categorías en la CAH.

Para entender el precio del producto para la CAH, es necesario verlo desde diferentes perspectivas.

- Por principal, el ProHand podría ser una vidriera para marcas que quisieran aparecer en su indumentaria deportiva o en sus participaciones y difusiones audiovisuales, siendo este uno de los principales ingresos para clubes e instituciones deportivas de todo el mundo.
- En segunda instancia es una actividad que es multiplicadora, ya que según las entrevistas en profundidad con los referentes, al ingresar a lugares de poco desarrollo “handbolístico” y encontrar un jugador potencia, comienza una etapa de mejoramiento en cantidad y calidad de jugadores por la zona como efecto contagio. Esto genera un aumento de ingresos por fichaje anual, por parte de las federaciones y por consiguiente por parte de la CAH.

Como este segundo ítem, que genera el valor o precio del ProHand, es difícilmente calculable para este TFG, nos centraremos en un producto vidriera para marcas y empresas que quieran apostar a la difusión por medio de los valores que el ProHand involucra, la difusión que tienen y la llegada que provocaría.

Para evaluar este precio es necesario cotizarlo en base a la cantidad de espectadores que pudiera llegarse con esta publicidad y compararla con medios tradicionales o con otros deportes.

Medios tradicionales exitosos:

### Vía Pública

- Pantallas LED en la ciudad de Córdoba (7 sentidos)

Frente a una pantalla led circulan de promedio 35.000\* personas diarias, es decir cerca de 25 personas por minuto de promedio.

Posicionarse 30 segundos en rotación por 30 veces al día (15 min de las 24 horas) posee un valor de \$22000\*\* brutos por pantalla.

- Gráfica estática en avenidas importantes

Una publicidad Estática ubicada en la Av. Rafael Núñez en Córdoba, donde pasan aproximadamente 10 000\* autos diarios, es decir cerca de 7 autos por minuto promedio.

Posicionarse mensualmente en una ubicación de estas características tiene un valor de \$27000\*\* bruto aproximado, ya que tienen pequeñas variaciones según las empresas que proveen el servicio.

- Gráfica en Colectivos

Una publicidad ubicada en la luneta trasera de un colectivo de Capital Federal (según la agencia “XL” de vía pública) en una imagen de 2,5 x 2,7 mts, es una alternativa económica frente a los valores de Gráficas estándar, pero de imposible valorización de visuales, ya que la gráfica se realiza sobre un solo colectivo que recorre la ciudad.

Este producto por unidad de colectivo tiene un valor de \$2350\*\* mensuales, con un costo de producción del contenido aparte.

## Medios audiovisuales

- Nacionales:

Según la revista “MDZOL”, el segundo publicitario en programas exitosos como “showmatch” está en \$42.000, implicando gastos de \$63000 a \$1260000 por una pauta única de 15 o 30 segundos en el programa más exitoso del país.

En el 2017 el mismo programa promedia unos 19 puntos de rating, aproximando de esta manera a 1.900.000 personas (el punto de rating nacional ronda los 100.000 personas)

- Regionales zona norte del país

Radio Mitre, Radio 2, 105.5, radio Ciudad y 88.1 son las radios más escuchadas en el norte del país, principalmente Salta, Jujuy y Tucumán, pero las mismas se organizan mediante “Nortelevisa S.A”.

Una cotización de 40 segundos publicitarios, emitidos 4 veces al día y con 880 segundos totales, tiene un valor total bruto de \$8370\*\*

- Regionales zona Provincia de Santa Fe

“Cable y diario” es una compañía de medios audiovisual que llega a toda la Provincia de Santa Fe mediante “Cablevisión” y “Gigared”, a más de 110.000 hogares mensuales en toda la Provincia.

Este medio presenta su valor de venta por medio de auspicios en tarifas locales a \$23,75\*\* brutos el segundo.

## Otros Deportes

- Futbol

Entendiendo que este deporte, como bien ya se dijo en el correr del TFG, es el más convocante argentino y mundial, la cotización publicitaria es la más alta frente de cualquier otro deporte, siendo en la actualidad de 18 millones de Dólares según la revista “Mendozapost”, la cual aclara que es uno de los valores más bajos en cuanto a que en su gran mayoría de jugadores, son mundialmente conocidos y se compararían a equipos como España o Alemania que reciben 42,6 y 40,5 millones de euros respectivamente

A un nivel más local, en 2016 el valor del segundo publicitario en Futbol para todos, el canal donde se emitían la totalidad de partidos de Futbol que representaban a la AFA, era entre \$6800 y \$32.500 por segundo en bruto, para los partidos más convocantes.

## Deportes en otros Países

Según la Revista Infonegocios, en el año 2017, la Liga Nacional Uruguaya de Basquetbol, que sería en comparativas algo similar a lo que ocurre en Argentina con el Handball, el sponsoreo a equipos en indumentaria tienen un valor promedio de los USD 12.000, con valores máximos de USD 20.000 (valores principalmente proporcionados por Antel y Directv para el último campeón 2016.)

\* Datos suministrados por el Centro de Tránsito de la Municipalidad de Córdoba

\*\* Datos Obtenidos mediante Mystery Shoppers o consultas a empresas amigas a Noviembre 2017

## PLAZA

El programa en la actualidad potenció las plazas comenzadas en 2012 y generó 6 grandes regiones

- Norte
- Sur
- Este
- Oeste
- Centro
- Capital Federal

Cada una de estas regiones posee diferentes subregiones, los cuales contienen diferentes centros deportivos que permiten trabajar de manera diferenciada según la zona.

A nivel comercial no se ataca ninguna zona en particular, sino que se trabaja en conjunto total ya que el ProHand es la selección de jugadores de todo el país y se busca ver al mismo como un plan federal de integración.

En cuanto a jugadores, la zona de capital federal se lleva más del 60% de los jugadores federados, que por consiguiente también la mayor difusión del país.

Frente a esto, regiones como Sur y norte en conjunto no llegan al 20% de los jugadores federados, teniendo pocas instituciones afiliadas a las federaciones correspondientes y donde se encuentra preponderando el Handball no federado o escolar en su mayoría según lo expresado por Hugo Pecile en la correspondiente entrevista en profundidad.

En lo internacional, Argentina es el primer país en desarrollar este programa modelo para el resto de países latinoamericanos, quienes en la actualidad ya desarrollan programas similares y encuentros continentales de la categoría.

## PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

### Promoción

En el producto ProHand, no existe una promoción específica para su difusión ya que el mismo es parte de una estrategia promocional para incorporar indumentaria, difusión y otros componentes económicos para todo el resto de las categorías, incluyendo la división adulta (Gladiadores o La Garra)

Igual es necesario destacar una frase importante del Lic. Pecile, entrevistado en profundidad y quien está en un vínculo profundo con el Handball Panamericano”

*“...el ProHand es una plataforma, los torneos internacionales de categorías menores son una primera forma de saber si el país está en condiciones de realizar torneos Panamericanos de categoría adulta, ya que la logística necesaria es muy similar...”*

Tomando estas ideas no sería ilógico pensar que el ProHand es una herramienta de promoción para la captación de jugadores, la captación de sponsors y modelo testeado que podría implementarse en la CAH para establecer trabajos comerciales en conjunto.

A nivel social el programa posee etapas de captación en lugares no tradicionales, siendo éste, una posible estrategia de promoción que genera altos costos de traslado y resultados económicos no medibles, ya que las intenciones están pautadas en la captación y no de difusión de la actividad.

### Comunicación

A nivel institucional, el ProHand no posee ninguna web propia, ni perfil en Redes Sociales, ni ninguna herramienta de comunicación externa, ubicándolo solamente en una sección dentro del sitio de la Confederación Argentina de Handball (<http://www.HandballArgentina.org/escuela/category/CAH/ProHand/>).

Esta falta de imagen institucional propia hacia el público externo se ve reflejada en las encuestas a deportistas y consumidores deportivos, realizadas por el TFG, en donde el 80% de los encuestados confirmo tener un familiar, conocido o ser él mismo, participante del ProHand, dentro del 85% de los jugadores de Handball que reconocen al ProHand.

En paralelo y mediante una segunda encuesta realizada por conveniencia, de 18 encuestados solo 3 reconocieron que es el ProHand y los restantes, lograron relacionarlo con el Handball gracias a que se encuentra dentro de su web internacional, pero esto mismo generó un interrogante general, ya que la información proporcionada es insuficiente para conocer más del ProHand.



Figura 18: Extracto de Web institucional en sección <http://www.HandballArgentina.org/escuela/category/CAH/ProHand/>

En búsquedas de las tres Redes Sociales más convocantes (Twitter, Instagram y Facebook), encontramos los siguientes resultados al buscar ProHand dentro de perfiles o personas

## Facebook:

Ante la falta de una institución oficial dentro de la red, comienzan a realizarse sub-perfiles, comunidades y personas con el nombre ProHand, que son una parte del programa pero en una región específica.



Figura 19 "Búsqueda ProHand en Facebook" Extraído de Facebook.com

## Twitter

Ocurre una situación similar a la de Facebook, solo que en esta oportunidad, la presencia activa de la CAH en el medio, hace que la palabra sea mucho más nombradas en contenidos y por consiguiente no existen tantos perfiles de regiones del programa.

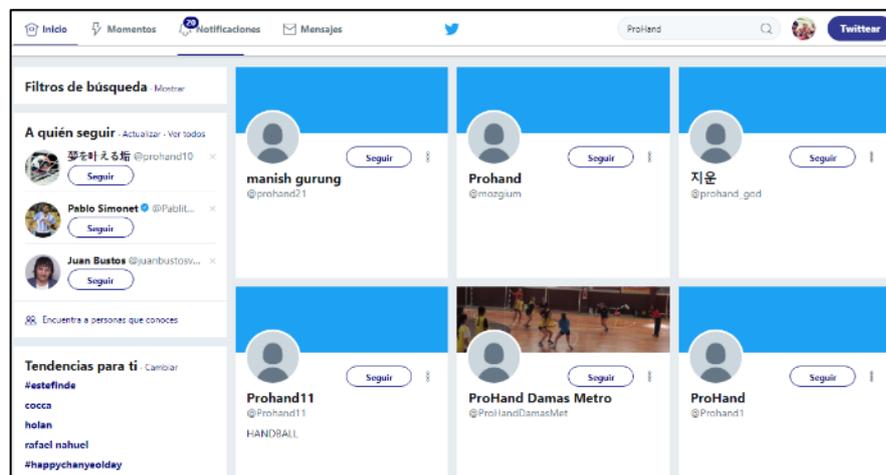
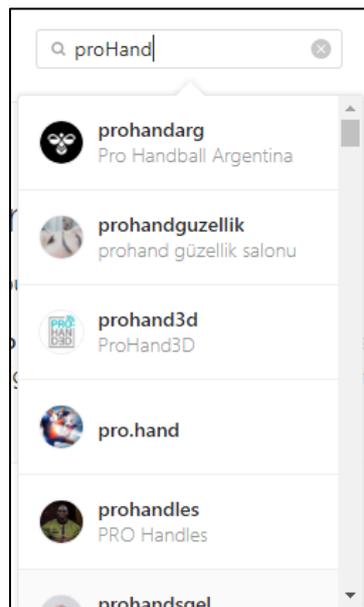


Figura 20: "Búsqueda ProHand en twitter" Extraído de twitter.com

A esto es indispensable agregar la caída de usuarios frecuentes de twitter, principalmente por migraciones a otras Redes Sociales, provocando que ya no sea una red del target etario que posee el ProHand.

### Instagram:

Pese a ser una red mucho más utilizada por el rango etario que es parte del ProHand, dentro de las búsquedas no se encuentran perfiles en relación a la actividad y solo una marca privada del rubro, pero por una similitud entre su marca y el Pro Hand.



*Figura 21: "Búsqueda ProHand en Instagram" Extraído de la aplicación para Smartphone correspondiente*

## Venta y Rentabilidad

En lo correspondiente a resultados de ventas, es de entender que tanto el ProHand como la CAH, no siguen objetivos económicos de rentabilidad como si lo hace una empresa privada. La misma, se encuadra dentro de los artículos 20 inciso m) de la Ley de impuestos a las Ganancias, que en conjunto con Asociaciones deportivas y de cultura física, hacen exentos de impuestos a las ganancias por no percibir fin de lucro. A pesar de esto, se podría considerar que el ProHand presta un servicio que debe ser cubierto económicamente como cualquier otra institución prestadora de servicios.

101

Como bien se viene citando en el corriente TFG, los gastos de estos servicios prestados por ProHand son cubiertos por la CAH, ENARD, o los diferentes organismos públicos en relación al deporte como el Comité Olímpico Argentino, la Confederación de Deportes Argentina o como municipios, provincias y hasta federaciones integrantes de la CAH.

Con esto se quiere expresar que hoy la rentabilidad del programa es nula, ya que su precio de venta de servicio es igual a su precio de costo del mismo.

En lo correspondiente a 2017, ProHand presupuestó:

- ✓ 8 Concentraciones Nacionales, realizadas en Embalse de Rio 3ro, Córdoba y Chapadmalal, Buenos Aires, a un valor de \$150.000 promedio cada uno.
- ✓ 3 Torneos Nacionales e Internacionales a un valor de \$630.000 promedio cada uno

Estos valores presentados, no contemplan el valor de las becas deportivas que poseen los entrenadores, capacitadores, directivos y demás personal que abarcan al ProHand, pero que son abonados por el ENARD y/o la Secretaria de Deportes de la Nación, como parte del acuerdo para la difusión del deporte.

En resumen, se podría definir que en 2016 los ingresos por prestaciones de servicio del ProHand en su estado más puro y visual son de \$3.090.000, ya que el resto de los gastos, podrían incluirse dentro de los costos fijos por la actividad.

De igual manera, estos costos no incluyen los de traslados de jugadores ProHand, ya que según los datos suministrados por el complejo turístico Embalse (donde se realizan 7 de las 8 concentraciones nacionales, además de uno de los torneos internacionales) el costo por persona para alojarse en el establecimiento es de \$215, y los costos de comida, refrigerios e hidratación, rondan los \$185 por día por jugador. De esta manera el valor total de una estadía de 90 personas, (18 jugadores en cada categoría y en cada rama, más los correspondientes entrenadores, fisioterapeutas, preparadores físicos por cada rama y cada categoría) nos acerca un valor de \$144.000. En el restante están incluido los servicios de transporte interno y la limpieza del estadio.

En cambio, en los apartados de torneos internacionales o nacionales de jóvenes promesas en Handball, si se tiene en cuenta el valor de traslado y es la razón por la cual el valor se incrementa casi en un 400%.

En esta etapa, se centrará un diagnóstico en base al análisis interno y externo realizado.

Se utiliza la Matriz FODA que permite resumir toda la información analizada para sacar conclusiones diagnósticas y luego anexaremos el modelo “Maxi-Mini” para determinar las estrategias que pueden utilizarse en la matriz, maximizando “Fortalezas, Oportunidades” y minimizando “Debilidades, Amenazas”.

Para ello se ponderó cada oportunidad y amenaza a partir de criterios de probabilidad de ocurrencia en conjunto con grado de impacto. cada fortaleza y debilidad a partir de los criterios de importancia. Las variables con mayor calificación fueron las seleccionadas para realizar los siguientes gráficos:

## Fortalezas

- ✓ No requiere margen o ganancia anual, ya que es una institución sin fin de lucro y por ende no tiene distribución a socios.
- ✓ Deporte adaptable a cualquier suelo y época climática.
- ✓ Deporte con participación olímpica desde 2012.
- ✓ Se asocian a valores de deportes de conjunto: compromiso, unión y fortaleza.
- ✓ Deportistas y entrenadores becados por el ENARD, reduciendo gran parte de los costos del programa.
- ✓ Producto federal, llega a todos los lugares de Argentina donde se practique Handball.
- ✓ Crecimiento sostenido desde 2012.

## Debilidades

- No presenta área comercial por parte de CAH o del mismo ProHand.
- No posee canales de ingresos alternativos a los regulares de apoyo (ENARD y Secretaría de deportes de la Nación).
- Comunicación externa escasa y no regulada.
- Sin sitio web o Redes Sociales propias.
- Identidad de marca desconocida para consumidores deportivos “No Handball”.
- Ingresos económicos exclusivamente ligados al aportes de organismos públicos.
- Sin difusión regular en TV o digital.
- Presupuesto escaso y ligado a trabajos operativos.
- Institución sin trabajo de Redes Sociales
- Altos costos de torneos y organización.

## Oportunidades

- ✓ Países americanos y europeos desarrollando programas similares.
- ✓ Otros deportes desarrollaron programas similares en Argentina.
- ✓ Llegada a todo el país por medio de la federalidad del programa.
- ✓ Segundo deporte más jugado a nivel escolar.
- ✓ Sociedad de consumo tecnológico y fuertemente arraigado a Redes Sociales.
- ✓ Deporte atractivo y propenso para la difusión audiovisual.
- ✓ Juegos Olímpicos de la Juventud a realizarse en Buenos Aires 2018.

## Amenazas

- Sin Perfiles de Redes Sociales.
- Sin manual de marca ProHand.
- Torneos nacionales con pocas satisfacciones y muchos inconvenientes.
- Marcas privadas ingresando al mercado, para la venta de indumentaria.
- Deportes argentinos bien posicionados en el mercado deportivo.
- Nula difusión de marca mediante Merchandising, permitiendo utilizar el logotipo e imagen institucional, a diversas empresas privadas y sin control.
- Público escaso en la regularidad de partidos locales, la mayoría los ve mediante medios masivos de comunicación.
- Rugby, Futbol y Básquet acoplan la mayor cantidad de deportistas y sponsors.
- Difusión televisiva centrada en Futbol.
- Sin difusión regular en TV o canales digitales.
- CAH posee un uso general en marca de sponsoreo para todas sus divisiones.

*Tabla 4 : Matriz FODA CAH. Elaboración Propia en base a "El plan de Marketing en la Practica" (Sainz de Vicuña, 2000)*

## Matriz FODA y análisis Maxi-Mini

<p style="text-align: center;"><i>Factores internos</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Factores externos</i></p>	<p><i>Fortalezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No requiere ganancia anual.</li> <li>✓ Deporte adaptable.</li> <li>✓ Participación olímpica.</li> <li>✓ Se asocian valores al deporte.</li> <li>✓ Becados por el ENARD.</li> <li>✓ Institución Federal.</li> <li>✓ Crecimiento sostenido en 5 años.</li> </ul>	<p><i>Debilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin área comercial</li> <li>• Sin canales de ingresos alternativos</li> <li>• Mala comunicación externa / sin web</li> <li>• Escasa identidad de marca</li> <li>• Solo aportes de instituciones publicas</li> <li>• Presupuesto Escaso</li> <li>• Altos costos</li> </ul>
<p><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Países desarrollando programas similares.</li> <li>-Segundo deporte más jugado a nivel escolar.</li> <li>-Llegada a todo el país.</li> <li>-Sociedad de consumo tecnológico frecuente.</li> <li>- JJOO Juventud a realizarse en Argentina.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>FO: ( Maxi-Maxi)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Comunicar mediante Redes Sociales, con base en los valores del deporte o del olimpismo, apuntando a la emocionalidad y difusión del deporte.</i></li> <li>* <i>Fomentar competencias en las escuelas de todo el país y regionalizar las mismas.</i></li> <li>* <i>Utilizar a los becados de ENARD en los juegos de la juventud para generar contenido de difusión.</i></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>DO: (Mini- Maxi)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*<i>Apostar en difusión y trabajar con contenido orgánico en su gran mayoría.</i></li> <li>*<i>Capacitar a todo el cuerpo técnico en herramientas digitales para proyectos.</i></li> <li>*<i>Potenciar el sponsoreo privado con sponsors que hicieran acciones similares en otros países.</i></li> </ul>
<p><i>Amenazas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+Sin Manual de marca ProHand.</li> <li>+Sin Presencia en Redes Sociales.</li> <li>+CAH uso de marca común en todos sus productos.</li> <li>+Deportes Argentinos bien posicionados en el mercado.</li> <li>+Rugby, Futbol y Básquet acoplan sponsors.</li> <li>+ Sin difusión regular en TV o digital.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>FA: (Maxi-Mini)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*<i>Crear y utilizar de Redes Sociales con apoyos de deportistas ENARD y acuerdos con otros deportes.</i></li> <li>*<i>Sectorizar distintas estrategias para adquirir mercado en cada una de las regiones, según el deporte que priorice en esa zona, adaptando al Handball las buenas acciones que desarrollan.</i></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>DA: (Mini-Mini)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*<i>Instaurar manual de marca para creación de merchandaising y acuerdos de difusión con las instituciones que hoy difunden el Handball.</i></li> <li>*<i>Ofrecer trabajo en conjunto a deportes bien posicionados.</i></li> <li>*<i>Capacitar en uso de herramientas tecnológicas, Redes Sociales e incorporar el uso de estas en los acuerdos con entrenadores.</i></li> <li>* <i>Personalizar la imagen de marca</i></li> </ul>

Tabla 5 "Matriz FODA y Analisis Maxi-Mini". Elaboración propia en base El plan de Marketing en la Practica" (Sainz de Vicuña, 2000)

## *Conclusiones Diagnósticas*

---

Luego de las correspondientes etapas de análisis, nos vemos ante una situación en donde es necesario aprovechar las oportunidades y potenciar el crecimiento por parte de ProHand, con el fin de generar la suficiente independencia y continuidad, a pesar de las situaciones económicas en que se enfrenten los organismos públicos que actualmente apoyan al proyecto.

En el análisis Foda se detecta un alto grado de riesgo, principalmente por el poco margen financiero que presenta el ProHand y la CAH para el desarrollo del programa. En paralelo, el mismo Foda, exhibe una falta de comunicación externa y en medios digitales, que se presenta como una oportunidad de trabajar en la difusión por canales más económicos que los tradicionales. Esto se apoya en las tendencias de consumidores que nos muestran el macro-entorno.

A nivel interno se ve necesario trabajar con herramientas tecnológicas que sirvan para proyectos colaborativos entre integrantes y dirigentes del programa, además de otras herramientas como las Redes Sociales (tanto para ellos como para jugadores), con el fin de generar contenidos que pueda ser difundido por agentes de comunicación externa.

Otro ítem a destacar, en este nivel interno, es el aporte que el ENARD desarrolla a jugadores y cuerpo técnico, ya que sin este aporte sería inviable el proyecto tanto en la actualidad como en el futuro.

A nivel externo, el Handball tiene una porción de mercado deportivo pequeño y poco desarrollado, que será necesario ampliar y profundizar para trabajar en acciones globales-comerciales b2c y b2b, opuestas a las acciones independientes que se desarrollan en la actualidad y con el fin de programar un plan federal de difusión, que potencia más el valor marca.

A nivel mercado vemos que no se tiene una la valuación de precio, siendo el mismo un ítem fundamental frente a relacionarlo como la principal vidriera publicitaria que llevaran los deportistas en su indumentaria o sitios de comunicación externa de la CAH o ProHand, al igual que lo hacen el resto de los deportes “referentes” para este TFG.

Esta valoración, fue comparada con medios de comunicación tradicionales y con algunos otros deportes, pero es necesario destacar que aquí se presenta la posibilidad de acoplar valores que tiene el deporte y que la publicidad tradicional no puede aportar.

Como bien se ven en las encuestas, el Handball no es un deporte masivo ni de gran difusión pero si una actividad de mucho desarrollo en escuelas o niveles formativos, ocupando de esta manera, un foco fundamental para cientos de marcas que ven a los jóvenes jugadores o a las familias de los mismos, como un potencial comprador de sus productos.

En la actualidad entrenadores, dirigentes y referentes de la actividad, son conscientes de la necesidad de crecimiento, difusión y profesionalismo que tienen el Handball y todos apuntan al ProHand como quienes deportivamente vienen a generar esto, ya que la mayoría, en conjunto con los jugadores que desarrollan el deporte, cree que la difusión está atada a los resultados deportivos.

Como vemos el ProHand es un producto muy nuevo y específico de la CAH, pero que a su vez va a marcar el futuro de la organización en el alto rendimiento deportivo, con lo cual, que el Handball argentino sea uno de los pocos deportes que lleva a cabo un proyecto de semejante magnitud y ambición, nos sitúa en un segmento reservado solo a los actuales deportes más convocantes y dejando a entre-ver que el camino tomado en 2012 no es algo aislado ni utópico a nivel mercado, pero sin un salto de crecimiento e independencia económica no se podría concretar.

Gracias a la asociación de valores que hoy se posan en los deportes de conjunto, el ProHand se encuentra en el momento más adecuado para trabajar en estrategias comerciales de sponsoreo, difusión y branding sin perder todo lo construido en estos años.

Con el fin de cumplimentar los objetivos que este TFG plantea en un comienzo, es necesario estructurar un área comercial que logre potenciar a ProHand, lo cual por consecuencia potenciará la CAH, utilizando las mejores prácticas de algunas regiones como FeMeBall en cuanto a la difusión, aprovechando la potencialidad del deporte para el espectáculo y el desarrollo que tuvo en los últimos años.

## CAPITULO 5: Decisiones estratégicas de marketing

En el presente Trabajo Final de Grado, se propone un Plan de Marketing Estratégico que permita al ProHand un desarrollo comercial que complemente al actual generador de ingresos b2g (business to government), proponiendo acciones dirigidas hacia empresas o sponsors privados con acciones dentro de lo llamado b2b (business to business), como también a consumidores deportivos finales, deportistas o público general a través de lo llamado b2c (business to consumer).

109

El principal objetivo del trabajo es posicionar a ProHand como marca relevante dentro del mercado deportivo, por lo cual, para elaborar el corriente plan se tuvo en cuenta las opiniones de referentes, deportistas, consumidores deportivos, tendencias y fuentes de información tanto interna como externa, ya que son factores influyentes en el mercado.

A partir de lo desarrollado hasta el momento, puede concluirse que actualmente ProHand se encuentra en una etapa de crecimiento estancado y una situación compleja que lo sitúa con bajo reconocimiento en el mercado deportivo.

Concurriendo ya el quinto año de trabajo, se ve fundamental aprovechar la oportunidad e innovar con acciones que potencien el crecimiento y lo sitúen dentro de un rubro, en el cual el predominio de deportes como el Básquet, Fútbol y Rugby es claro y determinante.

Conociendo la capacidad que tiene la pasión deportiva, se propone fomentar el trabajo hacia consumidores deportivos, como así también a jugadores que desarrollan la actividad en colegios u otros espacios no federados.

También se buscará identificar posibles sponsors, por medio de acciones y tácticas puntuales desarrolladas en forma continua, que tengan por finalidad concretar acuerdos comerciales rentables.

La planificación estratégica permitirá posicionar a ProHand en la mente de los jugadores, familiares y consumidores deportivos, destacándose como un proyecto con alto grado de profesionalización y desarrollo.

Con los distintos planes planteados se podrá aumentar jugadores de Handball en diversas categorías, clubes o ligas y como consecuencia se podrá alcanzar un desarrollo comercial que deberá mantener con el correr del tiempo.

El plan de marketing propuesto, es el punto de partida para alinear las estrategias comerciales y establecer lineamientos futuros para el desarrollo de ProHand, fuera de las cuestiones deportivas innatas del programa.

Entendiendo que la elección de objetivos depende fundamentalmente del tamaño que posee la organización, siendo que ésta depende del rubro sobre el que se trabaje, consideramos a la CAH como una pequeña empresa dentro del rubro deportivo.

Por consiguiente y respetando el orden planteado por Sainz de vicuña, el objetivo principal de la Confederación Argentina de Handball, es el de *consolidarse como una opción deportiva fuerte en el territorio argentino*. En segundo lugar buscará la *rentabilidad*, lo cual va íntimamente ligado al *crecimiento* ya que al ser un ente sin fin de lucro, el excedente de ingresos va destinado a crecimientos estructurales en su totalidad.

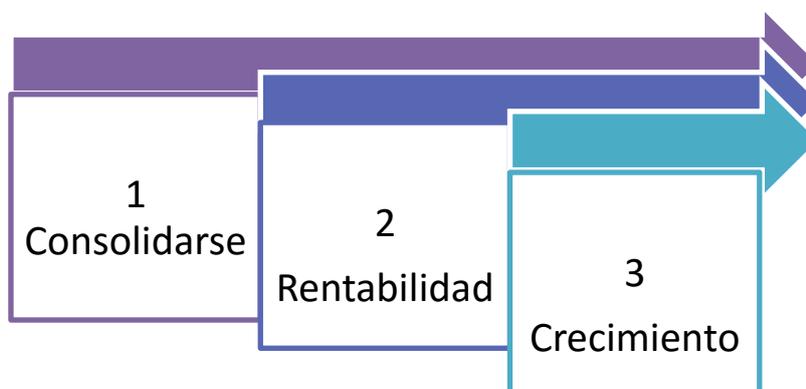


Grafico 8: Objetivos corporativos: Elaboración propia según (Sainz de Vicuña, "El plan de Marketing en la Practica", 2011)

- Fortalecer la identidad de “ProHand” dentro del mercado deportivo.

Identificar ProHand con Handball, debe ser signo de identificarlo con proyección en el deporte amateur, por consiguiente tener fortalecida una identidad es esencial para ser competitivos dentro el rubro.

- Gestar herramientas que creen contenido y permitan comercializar la marca ProHand en Redes Sociales y espectáculos.

Sin un contenido relevante que difundir, no podríamos llegar al público objetivo en Redes Sociales o espectáculos. El tener un público seguidor en redes, nos permite llegar a sponsors y ser influenciadores a los que quieran sponsorizar diversas marcas.

- Desarrollar una nueva área comercial, que incorpore nuevos ingresos.

Sin un área comercial, el seguimiento de cada sponsor y acercamiento a cada potencial cliente sería imposible. Es necesario que quien invierta con ProHand tenga un contacto directo con un asesor que pueda dar confianza.

- Producir nuevos ingresos, que permitan financiar concentraciones o torneos nacionales para el año 2019.

Trabajar con sponsors, venta de productos o nuevos servicios, permitirá generar espacios utilizables para el ProHand y su función deportiva-social, siendo esta la esencia que se comercializa.

- Posicionar la marca “ProHand” como uno de los principales programas de detección y fomento de jóvenes promesas deportivas.

Poder ser referentes en el rubro, nos daría una ventaja competitiva y por consiguiente la posibilidad de generar mejores resultados económicos en cada acuerdo comercial.

- Inscribir 4500 nuevos jugadores federados para 2020.

Este número lo tomamos como referencia de un 15% de incremento a los 30.000 jugadores registrados en 2017 y que nos servirá de base para potenciar torneos internos y por consiguiente tener mayor mercado que reciba nuestro sponsoreo.

Se optará por una estrategia de Seguir al líder, con referente a la Unión Argentina de Rugby, centrada en el diferencial de un deporte con valores cooperativos, familiares y sin discriminación.

Buscará diferenciarse como un deporte rápido y sin violencia, que integra y fomenta valores de respeto como de compromiso.

Estrategias de Consolidación, Rentabilidad y Crecimiento:

El mercado actual ofrece aún muchas vías para consolidarse. Utilizaremos una estrategia de penetración para aumentar la cantidad de jugadores federados en los diversos niveles competitivos, generando una mayor base de niveles que fomente el crecimiento dentro del deporte.

Se presenta una oportunidad de rentabilidad al generar nuevas alianzas con empresas de rubros que buscan en sus campañas publicitarias o comerciales ligarse a valores cooperativos, familiares y de unión. También se busca alianzas con otras confederaciones o instituciones deportivas, con el fin de potenciar los espacios que pueden ser de uso común, como lo son las canchas, hoteles, medios de transporte, etc.

Una última dirección de crecimiento en cuanto al desarrollo de Producto, está marcada por la difusión del deporte dentro de la programación audiovisual tradicional o digital, el cual se verá íntimamente ligado con el aumento de jugadores y de torneos de todos los niveles, buscando de esta manera una diversificación frente a micro-espacios rentables de pautas publicitarias generadas y que podrán generarse por los nuevos torneos o niveles que se generarán.



Figura 22: Estrategias de consolidación, rentabilidad y crecimiento. Elaboración Propia

Estrategia de Segmentación:

Trabajaremos con tres segmentos bien marcados para las estrategias antes nombradas:

- Los actuales consumidores del deporte: jugadores, técnicos y árbitros que estén practicando el deporte o lo estuvieran haciendo en los últimos 3 años. En este caso, la idea es reforzar a quienes actualmente aman el deporte y buscar que ellos sean los principales difusores de la actividad.
- Padres adultos con niños en etapa escolar primaria y de hasta 15 años: Como los niños en las etapas formativas poseen un control parental constante, se requiere la aprobación de ellos para la práctica deportiva. Creo muy importante atacar este segmento ya que ellos son los principales interesados en los valores que el deporte genera.
- Profesores de educación física jóvenes entre 22 y 40 años: Siendo el Handball uno de los deportes más jugados en etapa escolar, la integración de este segmento es muy importante para un aumento en la cantidad de jugadores Federados a costa de su importancia para poder enseñar el deporte.

### Posicionamiento:

En base a los segmentos planteados, es importante plantear a la CAH como una de las 7 entidades deportivas de mayor cantidad de jugadores y a ProHand como una de las principales comunidades deportivas representante de las categorías inferiores. Esto debería posicionar al Handball como un representante de valores familiares e integración siendo modelo tanto Nacional como Panamericano.

116

El objetivo se centra en que ProHand se pueda situar dentro de los segmentos poblacionales, como el principal lugar donde recurrir para obtener capacitación referida al Handball en etapas formativas.

Los atributos que debe poseer el Handball en Argentina son:

- ✓ Integración
- ✓ Velocidad
- ✓ Violencia 0

Para alcanzar los objetivos de marketing planteados para el próximo año, se utilizarán diferentes herramientas que aplicarán en las siguientes áreas de marketing

Producto:

A ProHand se le incorporará una idea de “Comunidad” que se gestionará de manera independiente, con contenido propio para jugadores, entrenadores y padres, donde se buscará llegar mercado objeto.

Precio

Se incorporará valores de sponsoreo independiente de la CAH.

Distribución / Plaza:

Se mantendrá la idea Federal del programa, avanzando lo más posible por todo el territorio Argentino.

Comunicación y Promoción:

Se crearán canales digitales para la difusión y la gestión de la comunidad.

Se gestionarán espacios tradicionales de difusión por tv y diarios.



Figura 23: Estrategia funcional. Elaboración propia.

## CAPITULO 6: Decisiones Operativas de Marketing

Cuadro Estratégico

<b>Cuadro Estratégico de Decisiones Operativas de Marketing</b>						
<b>Programas</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Costo</b>	<b>Plazo Implementación</b>	<b>Tiempo Implementación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Control</b>
Orden y Progreso	Alta	\$ 1.105.100,00	4 Meses	20 meses	Hugo Pecile	Mario Moccia
Comunidad ProHand	Alta	\$ 112.500,00	3 Meses	18 meses	Empleado 2	Hugo Pecile
Sponsoreo	Alta	\$ 80.860,00	2 Meses	18 meses	Empleado 1	Hugo Pecile
La base esta en los colegios	Media	\$ 99.200,00	7 Meses	12 meses	Hugo Pecile	Mario Moccia
Tienda Online	Baja	\$ 70.200,00	2 Meses	18 Meses	Empleado 2	Hugo Pecile
La mascota del Equipo	Media	\$ 123.225,00	6 Meses	16 meses	Empleado 1	Hugo Pecile
La Unión hace la Fuerza	Baja	-	8 Meses	12 meses	Hugo Pecile	Mario Moccia
Capacitaciones	Alta	-	4 Meses	12 Meses	Empleado 3	Hugo Pecile

Tabla 6 Cuadro Estratégico de Decisiones Operativas de Marketing

*Índice planes de acción*

---

Plan N° 1: Orden y Progreso.....	P 120
Plan N° 2: Comunidad ProHand .....	P 122
Plan N° 3: Sponsoreo.....	P 123
Plan N° 4: La base está en los colegios .....	P 126
Plan N° 5: Tienda Online .....	P 128
Plan N° 6: La mascota del Equipo .....	P 131
Plan N° 7: La unión hace a la fuerza.....	P 137
Plan N° 8: Capacitaciones como base de crecimiento.....	P 138

Título: Orden y Progreso.

Tiempo de ejecución: 20 meses.

Objetivo del programa:

Confeccionar una estructura administrativa-comercial que sea de apoyo en las acciones que se llevarán a cabo en nombre de ProHand e independiente de la CAH.

Metodología:

Se incorporarán 3 áreas de trabajo, con empleados que (de preferencia) actualmente estén desarrollando actividades para la CAH, con intención que trabajen abocados directamente al proyecto.

Necesidades a Cubrir

- ✓ Generación de convenios comerciales.
- ✓ Manejo de canales digitales y tienda virtual.
- ✓ Desarrollo de contenido virtual para tienda virtual y capacitaciones.

Requisitos:

- Trabajadores full time.
- Cuentas telefónicas.
- Oficina física.
- Computadoras personales.

Presupuesto anual estimado:

<b>Costos Programa N° 1</b>				
<b>Ítem necesario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Meses</b>	<b>Valor total</b>
Recursos Humanos	3	\$ 16.000	20	\$ 960.000,00
Planes de celular claro	2	\$ 365	20	\$ 14.600,00
Computadoras personales	3	\$ 7.500	-	\$ 22.500,00
Caja chica destinada a Viáticos	1	\$ 1.200	20	\$ 24.000,00
Alquiler de oficina	1	\$ 4.000	21	\$ 84.000,00
<b>Total</b>				<b>\$ 1.105.100,00</b>

121

Título: Comunidad ProHand.

Tiempo de Ejecución: 18 Meses.

Objetivo del programa:

Generar una identidad de marca, por medio de una red social integral que pueda llegar a los mercados objeto y difundir los espacios publicitarios.

Metodología:

- Crear una web institucional propia que tenga suscripción y tenga consigo toda la información de ProHand en conjunto con donweb.com.
- Crear y gestionar las 3 principales Redes Sociales del mercado objeto: Facebook, Twitter e Instagram.

Implementación

6 meses.

Responsable:

Agente Administrativo y Agente encargado de la creación de web institucional.

Presupuesto anual estimado:

<b>Costos Programa N° 2</b>				
<b>Ítem necesario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Meses</b>	<b>Valor total</b>
Creación y mantenimiento Web	1	\$ 4.500	20	\$ 90.000,00
Presupuesto Redes Sociales	1	\$ 750	18	\$ 13.500,00
Presupuesto Adwords	1	\$ 500	18	\$ 9.000,00
<b>Total</b>				<b>\$ 112.500,00</b>

\* Valor cotizado por <http://donweb.com/>

Título: Sponsoreo.

Tiempo de implementación del programa: 18 meses.

Objetivo del programa:

- ✓ Generar main sponsor que acompañe el proceso de 18 meses.
- ✓ Generar sponsors de menor escala que generen viabilidad y puedan acompañar los 18 meses de trabajo.
- ✓ Generar sponsors momentáneos en base a los torneos o por cada región.
- ✓ Generar acuerdos comerciales para cada una de las concentraciones, buscando un alojamiento, transporte y demás que se adapte al presupuesto.

Metodología:

Generar main Sponsor que acompañe el proceso de los siguientes 18 meses, silver sponsor y sponsors de menor tamaño (sponsor de apoyo) que serán específicos a uno o más eventos en particular, sin generar convenios a largo plazo.

Los rubros sobre los que se buscara el sponsoreo son:

- Seguros.
- Obra social.
- Viajes y turismo.
- Hoteleras.
- Financieras.
- Educación Privada.
- Televisión satelital.
- Petroleras.
- Constructora.

Que se ofrece a cambio:

Main Sponsor:

- Visual principal e inamovible en la web institucional.
- Visual en Redes Sociales, en cada flyer que se publique y en cada posteo que se genere.
- Banner y stand en cada evento que el ProHand organice.
- Banner y prioridad de stand en cada evento organizado por la CAH.
- Visual frontal toda la indumentaria oficial, con posibilidad de elección del lugar, por parte de la empresa.
- Acceso total al uso del logo ProHand en sus canales de difusión, al igual que fotografías, imágenes o cualquier multimedia que sea parte del ProHand.
- Uso de jugadores como imagen deportiva, previo al consentimiento de los padres de los mismos.
- Logotipo institucional en merchandaising exclusivo de ProHand y CAH.
- Logotipo en la mascota del equipo

Valor Cotizado: \$1.800.000

(\$ 4,44 mensual de costo por Lead en base a los actuales 30.000 jugadores argentinos)

Silver Sponsor:

- Visual en la web institucional CAH y ProHand.
- Visual en Redes Sociales de CAH y ProHand, en cada flyer que se publique y en cada posteo que se genere.
- Banner y stand en cada evento que el ProHand organice.
- Visual en banner de cada evento organizado por la CAH.
- Visual secundaria toda la indumentaria oficial, por parte de la empresa.
- Acceso total al uso del logo ProHand en sus canales de difusión, al igual que fotografías, imágenes o cualquier multimedia que sea parte del ProHand.
- Logotipo institucional en merchandaising exclusivo de ProHand.

Valor Cotizado: \$900.000

(\$ 2,22 mensual de costo por Lead en base a los actuales 30.000 jugadores argentinos)

Sponsor de apoyo:

Cada acuerdo será tratado de manera individual, pero todos tendrán como base:

- Visual en Redes Sociales, flyer y posteos en relación al evento.
- Posibilidad de incorporar banner y stand en el evento específico.
- Acceso al uso de logotipo ProHand y CAH mientras dure el convenio.
- Visual en Web institucional ProHand mientras dure el evento.

Valor Cotizado: \$45.000

(\$ 1,41 de costo por Lead en base a los actuales 30.000 jugadores argentinos)

Presupuesto anual estimado:

<b>Costos Programa N° 3</b>				
<b>Ítem necesario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Meses</b>	<b>Valor total</b>
Equipamiento deportivo (ropa)	38	\$ 1.600	-	\$ 60.800,00
Regalos empresariales	-	\$ 750	18	\$ 13.500,00
Publicidad física ( por metro)	16	\$ 410	-	\$ 6.560,00
<b>Total</b>				<b>\$ 80.860,00</b>

\*Precio por metro cotizado al 14/02/18 por Gráfica Arce.

\*\* Precio compuesto de Remera titular y suplente, pantalón largo y corto, campera, remera sudadera, calza y 2 pares de medias presupuestado por go7 febrero de 2018.

Título: La base está en los colegios.

Tiempo de implementación del programa: 12 meses.

Objetivos:

Distribuir la marca ProHand, como marca destinada al fomento en etapas formativas del deporte, generando espacios a nivel colegial y concentrando a potenciales jugadores de manera regular.

Metodología:

Generar encuentros intercolegiales en diferentes ciudades o pueblos con el sello ProHand, de promedio cada 60 días, que genere una competencia regulada por los entrenadores regionales e integre a jugadores de preferencia no federados al deporte. Sirviendo como espacios networking entre docentes de las diferentes escuelas, se centra en un lugar para detectar talentos y un espacio para difundir o entregar productos comprados en la tienda online ProHand.

Que se estipula:

El entrenador regional, apoyado en los entrenadores locales que dirige, debe:

- Organizar el evento, asegurando lugar y condiciones.
- Organizar el espacio, incluyendo aquí, los materiales del sponsor.
- Difundir el evento, con publicidad física y digital.
- Compartir, luego de cada evento, fotografías o videos del mismo.

Que se ofrece:

- Adicional por cada evento a cada coordinador regional
- Viáticos para realizar acciones publicitarias por cada evento.

Presupuesto anual estimado:

<b>Costos Programa N° 4</b>				
<b>Ítem necesario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Meses</b>	<b>Valor total</b>
Viáticos regionales Entrenadores	8	\$ 500	4	\$ 16.000,00
Traslado merchandaising Banner y	8	\$ 600	4	\$ 19.200,00
Adicional por entrenador	8	\$ 2.000	4	\$ 64.000,00
<b>Total</b>				<b>\$ 99.200,00</b>

127

Título: Tienda Online.

Tiempo de implementación del programa: 18 meses.

Objetivos:

- ✓ Generar una nueva fuente de ingreso propia al ProHand.
- ✓ Asociar la marca al fomento en edades formativas.

Metodología:

Mediante la creación de la web institucional, se incorporará una tienda virtual que posea materiales deportivos y decorativos con el logo institucional de ProHand.

Los materiales decorativos y de indumentaria se realizarán mediante la incorporación de un pequeño stock realizado a medida, mientras que los deportivos como conos, pelotas, reglamentos y demás, serán solo de reventa de lugares especializados.

En este caso se buscará llegar a algo similar de lo que existe en <http://www.uarRugbystore.com.ar/> o <https://www.afashop.com.ar/>

<b>Costos Programa N° 5</b>		
<b>Ítem necesario</b>	<b>Costo</b>	<b>Valor total</b>
Mercadería	\$65.700	\$ 65.700,00
Bolsas y packing	\$ 1.500	\$ 1.500,00
Pasarela de pagos	\$ 3.000	\$ 3.000,00
<b>Total</b>		<b>\$ 70.200,00</b>

Ítem necesario	Cantidad	Precio	Valor total
Tazas Varios modelos	50	\$ 65	\$ 3.250
Pin ProHand	100	\$ 7	\$ 700
Remera Deportiva varios modelos	50	\$ 75	\$ 3.750
Remera exclusiva ProHand piqué	50	\$ 90	\$ 4.500
Remera Térmica	30	\$ 200	\$ 6.000
Silbato	30	\$ 60	\$ 1.800
Calza deportiva	30	\$ 110	\$ 3.300
Pecheras (juegos)	25	\$ 130	\$ 3.250
Planillas de juego	20	\$ 110	\$ 2.200
Reglamento	30	\$ 55	\$ 1.650
Libro de juegos motor	15	\$ 310	\$ 4.650
Pantalón ProHand	25	\$ 110	\$ 2.750
Remera Argentina	30	\$ 450	\$ 12.000
Calcomanía	50	\$ 5	\$ 250
Peluche Mascota	25	\$ 110	\$ 2.750
Funda celular	20	\$ 45	\$ 900
Buzo	30	\$ 350	\$ 10.500
<b>Total</b>	<b>610</b>		<b>\$ 65.700</b>

Tabla 7 Precios insumos tienda online

Título: La mascota del equipo.

Tiempo de implementación del programa: 12 meses.

Objetivo:

- ✓ Concebir una identidad de mayor difusión y más amigable con el público objetivo.
- ✓ Aumentar venta de productos de tienda virtual.

Metodología:

Se tercerizará el proceso de creación de el “disfraz” para realizar la selección del personaje por medio de una encuesta global.

La idea es presentar un personaje que acompañe al ProHand en su consolidación, estando físicamente en eventos, y gráficamente en una diversidad de merchandaising

Presupuesto anual estimado:

<b>Costos Programa N° 6</b>				
<b>Ítem necesario</b>	<b>Meses</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cotización</b>	<b>Valor total</b>
Creación de imagen de marca y manual de estilo	-	\$ 7.500		\$ 7.500,00
Mascota Física ( <a href="http://www.spotsound.fr">http://www.spotsound.fr</a> )	1	750,00 €	\$22,30	\$ 16.725,00
Trabajador mascota	18	\$ 5.500		\$ 99.000,00
<b>Total</b>				<b>\$ 123.225,00</b>

Las ideas se encuentran en dos posibilidades:

**Mono:**

Centrado principalmente en la figura del arquero, emblema típico del deporte, la flexibilidad necesaria que requiere, hace que este personaje sea agradable y customizable en base a posiciones de juego, edad, contextura física y demás cuestiones que puede generar una gran empatía con el público objetivo.

**Mascota:**



*Ilustración 1 Posible Mascota*



*Ilustración 2 Mascota Phoenix Suns*

Customización para movimientos de jugadores:



*Ilustración 3 mascota en salto*



*Ilustración 4 similar imagen para mascota*



*Ilustración 5 mascota en salto*

Merchandising:



*Ilustración 6 Remera Argentina handball*



*Ilustración 8 idea de remera*



*Ilustración 7 2da idea de remera*

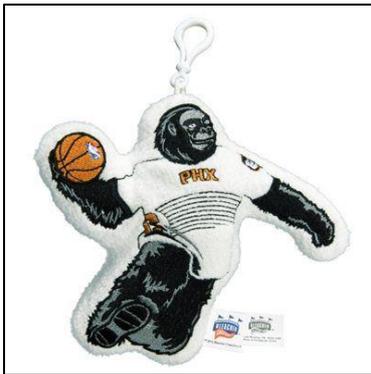


Ilustración 10 idea de llavero para merchandaising



Ilustración 11 idea de balon



Ilustración 9 diversas posibilidades de merchandaising

**Mini gladiador:**

Continuando con la tradición impuesta en categoría mayor, trasladar el símbolo del gladiador pero de una manera más amena y amigable, es otra posibilidad frente a esta temática.

**Mascota:**



*Ilustración 14 gladiador*



*Ilustración 13 idea gladiador*



*Ilustración 12 posible mascota*

Merchandising



*Ilustración 16 carcasa celular*



*Ilustración 17 posible llavero*



*Ilustración 18 posible llavero 2*

Título: La unión hace a la fuerza.

Tiempo de implementación del programa: 12 meses.

Objetivo:

Generar un acuerdo comercial con instituciones deportivas que se encuentren en una situación similar, con el fin de gestionar en conjunto, un espacio que sirva para los eventos deportivos que se desarrollen.

Metodología:

En conversaciones con las diversas confederaciones Argentina de cada uno de los deportes amateurs con los que se asemeja una estructura, se intentará unir agendas de torneos nacionales o regionales con el fin de poder llegar a acuerdos más importantes con los proveedores de espacios.

Concebir una estructura comercial de estas características reduciría notablemente los costos de organización en cada evento, además de generar un espacio que puede ser vendido en épocas bajas de competencia oficial, teniendo de esta manera una gran fuente de ingresos extras.

No podemos estimar costos de estos convenios, ya que solo serían viables si los torneos ya programados para 2018 y 2019 se vieran afectados con una reducción en los valores estimados por la CAH para el desarrollo de los mismos, siendo de esta manera absorbidos por el “ahorro” que provocasen.

Título: Capacitaciones como base de crecimiento.

Plazo estimado: 12 meses.

Objetivo:

Generar un plan general de capacitación, que busque acercar tecnologías para el trabajo diario de los capacitadores y la difusión de la actividad en cada evento.

Metodología:

Se trabajara en dos etapas.

1\_ Se realizará una capacitación para los 8 entrenadores regionales con el fin de unificar los archivos vigentes e institucionalizar los documentos que poseen cada uno de ellos, resguardando información sensible de ProHand.

2\_ La segunda instancia de capacitación involucrará a los restantes entrenadores locales, con el fin de acercar programas y tecnologías gratuitas que permitan difundir las actividades que generan.

Etapas 1:

- ✓ Cuentas Corporativas.
- ✓ Nuevo paradigma en compartir información.
- ✓ Drive.
- ✓ Archivos compartidos.

Etapas 2:

- ✓ Redes Sociales (Facebook, Twitter e Instagram).
- ✓ Longomatch.
- ✓ Youtube, transmisión en vivo y descarga multimedia.

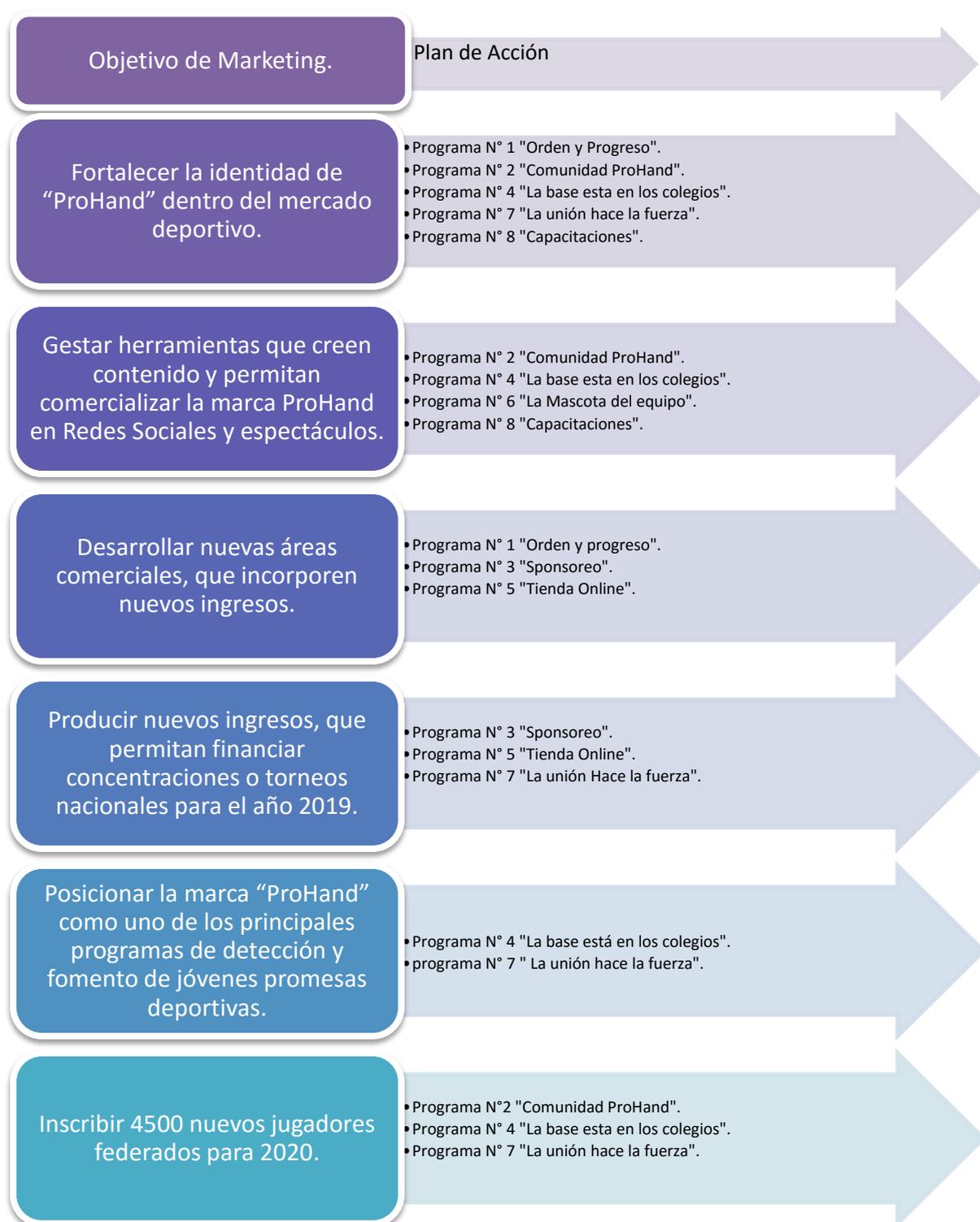
El programa no tendría costo, ya la persona encargada de esto estaría incluido dentro del programa N°1 y las aplicaciones se realizarían mediante la gratuidad de Google y su paquete completo.

## Diagrama de Gantt

Tareas a realizar/Mes		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Programa N° 1: Orden y Progreso	Presupuestación	■	■																						
	Contratación y alquiler	■	■																						
	Reclutamiento y capacitación			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Puesta en Marcha					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa N°2: Comunidad ProHand	Presupuestación				■																				
	Armado y diseño de canales digitales				■	■	■	■	■																
	Comunicación					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Puesta en Marcha									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa N° 3: Sponsoreo	Presupuestación y diseño brochure					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Prospección comercial					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Puesta en Marcha									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa N° 4: La base está en los colegios	Presupuestación y evaluación sedes					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Diseño y recepción de solicitudes						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Comunicación									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Puesta en Marcha										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa N° 5:Tienda online	Presupuestación					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Compra de insumos					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Diseño					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Comunicación					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Puesta en Marcha									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa N° 6: La mascota del Equipo	Reclutamiento	■	■	■																					
	Compra de indumentaria				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Comunicación					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Puesta en Marcha									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa N° 7:La Unión hace la Fuerza	Prospección comercial					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Presentación de Propuestas					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Puesta en Marcha																				■	■	■	■	■
Programa N° 8: Capacitaciones	Análisis de necesidades									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Creación de contenido																								
	Comunicación																								
	Puesta en Marcha																								

Tabla 8: "Diagrama de Gantt" Elaboración propia

*Cuadro resumen objetivos vs planes de acción*



*Tabla 9 Objetivo vs Plan de acción*

De acuerdo a los planes de acción planteados previamente, surge el siguiente análisis financiero.

Se plantean cuatro escenarios posibles que pueden suceder al momento de poner en práctica las acciones que se diseñaron, ya sea por variables internas o externas. Estos son: escenario optimista, deseable, probable y pesimista.

Escenario optimista: en este caso la realidad supera las expectativas. Las ventas y los ingresos superan al objetivo planteado. Este escenario es posible gracias a la perfecta implementación de los planes de acción, como así también de los diversos medios de comunicación utilizados. Los jugadores y sponsor, responden de manera excelente a todas las acciones realizadas por la Institución.

Escenario deseable: este es el escenario al que se pretende llegar con el presente proyecto. Los ingresos por sponsor logran un incremento, al igual que las ventas de la tienda, consecuencia de la correcta implementación del Plan Estratégico de Marketing.

Escenario probable: lo que sucede en este caso, es que se provoca un incremento en las ventas tanto en los ingresos de las tiendas como en el sponsoreo, pero en un grado principalmente menor de apoyo por parte de las empresas sponsoreantes.

Escenario pesimista: los ingresos logran cubrir todos los planes de acción, pero a una tasa de retorno de inversión menor de lo que se podría encontrar invirtiendo el mismo monto en un banco comercial de la República Argentina.

En primera medida, se destaca que para las proyecciones de los diferentes escenarios se utiliza una tasa efectiva mensual del 1,875%, extraída de la TNA comúnmente utilizada por los bancos en los plazos fijos a marzo de 2018.

En segunda instancia, se aclara que los ingresos se presentan sin ajustes inflacionarios que pudiere haber en el periodo 2018-2019-2020.

Por último, se detalla que los ingresos que se han tomado para la proyección de los diversos escenarios, están compuestos por las ventas de la tiendas online, incorporación de nuevos sponsors y nuevos eventos con sus correspondientes sponsors específicos, dado que los objetivos de marketing tratan sobre dichos ingresos.

A continuación se presentan las siguientes tablas con la información y escenarios correspondientes.

Proyección de Escenarios \_\_\_\_\_

Escenario A: Optimista \_\_\_\_\_

- ✓ Se logran concretar 2 main sponsor.
- ✓ Se logran concretar 4 silver sponsor.
- ✓ Se realizan 10 eventos anuales con 4 sponsors cada uno.
- ✓ Se comercializa el 100% de la mercadería en la tienda online.

<b>Sumatoria Flujo Fondos Fijos</b>	<b>\$</b>	<b>7.448.267,00</b>
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$</b>	<b>9.100.152</b>
<b>Total de Egresos</b>	<b>\$</b>	<b>1.651.885</b>
<b>VAN</b>	<b>\$</b>	<b>5.583.443,87</b>
<b>TIR</b>		<b>93,03%</b>
<b>Payback</b>		<b>Ene-19</b>
<b>Tasa Mensual</b>		<b>1,875</b>



- ✓ Se logran concretar 1 main sponsor.
- ✓ Se logran concretar 2 silver sponsor.
- ✓ Se realizan 8 eventos anuales con 4 sponsors cada uno.
- ✓ Se comercializa el 75% de la mercadería en la tienda online.

<b>Sumatoria Flujo Fondos Fijos</b>	<b>\$</b>	<b>3.463.229,00</b>
<b>Total de Ingresos</b>	\$	5.115.114
<b>Total de Egresos</b>	\$	1.651.885
<b>VAN</b>	\$	2.565.816,12
<b>TIR</b>		52,91%
<b>Payback</b>		Ene-19
<b>Tasa Mensual</b>		1,875



- ✓ Se logran concretar 1 main sponsor.
- ✓ Se logran concretar 1 silver sponsor.
- ✓ Se realizan 8 eventos anuales con 2 sponsors cada uno.
- ✓ Se comercializa el 75% de la mercadería en la tienda online.

<b>Sumatoria Flujo Fondos Fijos</b>	<b>\$</b>	<b>1.868.267,00</b>
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$</b>	<b>3.520.152</b>
<b>Total de Egresos</b>	<b>\$</b>	<b>1.651.885</b>
<b>VAN</b>	<b>\$</b>	<b>1.371.323,55</b>
<b>TIR</b>		<b>38,28%</b>
<b>Payback</b>		<b>Feb-19</b>
<b>Tasa Mensual</b>		<b>1,875</b>



- ✓ Se logran concretar 1 main sponsor.
- ✓ Se realizan 4 eventos anuales con 2 sponsors cada uno.
- ✓ Se vende el 50% de la mercadería en la tienda online.

Sumatoria Flujo Fondos Fijos	\$	608.267,00
Total de Ingresos	\$	2.260.152
Total de Egresos	\$	1.651.885,00
VAN	\$	418.535,53
TIR		16,13%
Payback		Abr-19
Tasa Mensual		1,875



## CAPITULO 7: Recomendaciones y conclusión

*Recomendaciones:* \_\_\_\_\_

Es importante resaltar y entender, tanto para la aplicación del corriente TFG o fuera de este, que la base del crecimiento de una institución se basa principalmente en el crecimiento de las personas que la integran, por lo cual, la constante capacitación en nuevas tecnologías, uso de Redes Sociales, grabación o edición de videos y demás temáticas relevantes (tal como se plantea en el plan de acción N°8), deberían ser una constante en los referentes, coordinadores y docentes del programa, ya que su mercado objetivo es una generación que tiene adaptada consigo todas estas herramientas y se comunica por medio de ellas.

La profesionalización de un deporte, un club, una institución deportiva o simplemente un deportista que lo busca, es algo muy anhelado en el conjunto de prácticas que existe en el país y el mundo, pero no por ello algo común en los deportes. Solo una muy pequeña fracción de deportes y deportistas, entran fuera de lo llamado “deporte amateur”, a pesar de realizar acciones para salir de este título. Es por esto necesario recomendar la constancia en este tipo de proyectos, que acercan al ideal de deporte o deportista profesional, pero está lejos de ser una solución mágica para perdurar en el tiempo.

Otra de las cuestiones importantes a destacar, es la necesidad de crear un contenido que permita ser comercializado, es decir, que permita un acercamiento no solo del jugador que puede ser parte del equipo ProHand, sino también de jugadores menores con aspiraciones a ingresar, jugadores mayores y sobre todo familiares o público asiduo al deporte. Este contenido es lo que se intenta generar en la mayoría de planes de acción y es necesario que sea manejado por un profesional competente, ya que es una pieza fundamental para que la interacción del público objetivo, se convierta en un interés para que las marcas sponsoreen o busquen integrar un espacio frente a este público.

Este TFG no busca reemplazar lo que actualmente se está desarrollando, ni anular los ingresos que se tienen por medio de organismos públicos o fuentes deportivas como el ENARD, sino complementarlos y con ello “esquivarle al Pareto”, dejando de tener el 80% de los ingresos por el 20% de los “clientes”. Con esto se tiene más distribuido los ingresos y se puede proyectar a largo plazo.

Para finalizar se resalta que un proyecto de inversión económica, nunca puede estar aislado de los proyectos financieros del mercado y sus tasas correspondientes. Es por esta razón que se propone a continuación, un plan de contingencia al escenario pesimista, con el fin de superar las tasas internas de retorno en cualquiera de los escenarios planteados, generando así una conveniencia absoluta por el desarrollo de los planes de acción frente a la inversión financiera

Título: Nuevo foco Comercial.

Plazo estimado: 12 meses.

Habiendo pasado 12 meses del comienzo de los planes de acción propuestos en éste TFG y ante la imposibilidad de situarnos en un escenario D o pesimista, se propone los siguientes cambios, con el fin de concluir el periodo con un TIR mayor al 22,5% y con ello, asegurarnos que conviene la inversión del proyecto frente a la financiera.

Objetivo:

Incremento a 350% en las ventas estipuladas en merchandaising.

Acciones:

- ✓ Un acuerdo comercial para el uso de la mascota en una indumentaria no propia.
- ✓ 3 acuerdos comerciales para reventa de merchandaising por canales minoristas.

Metodología:

Cambio en el trabajo de los nuevos empleados.

Agente Comercial:

Dejará relegada la búsqueda de Main Sponsor y silver sponsor, para generar acciones referentes al nuevo canal virtual de merchandaising y la nueva imagen de marca referente a la mascota.

Agente de Diseño:

Eliminando los últimos dos meses de cursos, se reducirá el contrato del mismo a 18 meses totales.

Este agente realizará los cursos de manera virtual, replicándolos en la segunda mitad del año, para concentrar su tiempo entre el mes 12 y el 18 en la creación de nuevos productos comerciales para ser producidos y vendidos en la tienda virtual.

En caso que el agente contratado no posea conocimientos de diseño industrial, se cesará su contrato a los 12 meses para incorporar un diseñador industrial free lance por el monto total de los 6 meses de trabajo del actual agente.

Agente de Redes:

Este agente sufrirá modificaciones en cuanto a los objetivos propuestos en redes, ya que en este caso, sus fuerzas estarán destinadas a incrementar el flujo de leads a la tienda online y por consiguiente un aumento de seguidores en las redes, más pensando en el comercio del merchandaising.

<b>Sumatoria Flujo Fondos Fijos</b>	<b>\$</b>	<b>1.184.123</b>
Total de Ingresos	\$	2.836.008
Total de Egresos	\$	1.651.885,00
VAN	\$	852.330,22
TIR		26,94%
Payback		Abr-19
Tasa Mensual		1,875

Resultado:

Mediante este plan de contingencia, evitaremos tener ingresos que sean menores a los que se pudieran generar al ingresar la inversión en un plazo fijo, generando un incremento del 10,81% en la TIR, trasladando los 16,13% a 26,94%, casi un 5% más que la tasa de mercado vigente del 22,5%.



## *Conclusión:* \_\_\_\_\_

A partir de lo previamente desarrollado, se puede concluir que actualmente ProHand se encuentra en una etapa de crecimiento estancado y una situación compleja que lo sitúa con bajo reconocimiento en el mercado deportivo. Concurriendo ya el quinto año de trabajo, se ve fundamental aprovechar la oportunidad e innovar con acciones que potencien el crecimiento y lo sitúen dentro de un rubro deportivo, en el cual el predominio de deportes como el Básquet, Fútbol y Rugby es claro y determinante.

156

ProHand es una marca muy joven que crece notoriamente a niveles deportivos, comenzando a verse los primeros resultados de un excelente trabajo, pero a nivel económico se sigue dependiendo de fuentes de ingresos públicos o estatales que dificultan la proyección estable e impiden pensar a largo plazo y trabajar con libertad en el corto plazo.

En consecuencia se propuso desarrollar un plan de acciones en donde los programas expuestos desarrollan intenciones de generar una fuerte apuesta comercial, pero en bases realistas y valores monetarios de patrocinio inferiores a \$5 por jugador federado argentino, para cumplir con los objetivos planteados en relación a crecimiento y branding.

La aplicación de este Plan Estratégico Marketing implica:

- ✓ Dar el primer paso para posicionar ProHand, como una marca de referente en jóvenes y adolescentes consumidores deportivos, sobre todo jugadores de Handball.
- ✓ Proveer crecimiento al Handball nacional y llevarlo a ser un deporte popular y de gran espectáculo para el mediano plazo.
- ✓ Generar independencia económica para el programa, haciéndolo mucho más atractivo para el mercado deportivo.

Con la premisa de afrontar la problemática planteada en el Trabajo Final de Grado, se ha procedido a la elaboración de una propuesta de marketing con el objetivo principal de posicionar la marca en el mercado deportivo. Dicha propuesta se ha basado en la creación de ocho planes de acción que colaboran con el cumplimiento de los mismos.

Luego de la ejecución de los programas de acción propuestos, se espera que ProHand aumente sus ingresos paulatinamente en el transcurso del próximo año, a un ritmo mucho más acelerado del que se venía haciendo en los últimos cinco años, dando de esta manera la posibilidad de generar nuevas acciones y nuevas propuestas para hacer llegar la marca a cada rincón del país.

Como agregado, es de esperar que acciones como estas generen un aumento de jugadores en todas las categorías, nuevos equipos y por consiguiente nuevas ligas o federaciones, aumentando el nivel deportivo a los ya existentes.

Para finalizar, se han proyectado cuatro escenarios posibles y se ha podido analizar la rentabilidad del plan.

La principal conclusión que se ha logrado, es que se ve inevitable llevar a la práctica el TFG, a motivo que el mismo y mediante sus planes de acción o contingencia, trabaja con valores superiores a los que el mercado financiero propone y esto lo prospecta paralelamente a lo que actualmente se desarrolla.

Se considerará que se alcanzó el desarrollo del Plan de Marketing, cuando a partir del esquema ordenado y sistemático planteado en etapas, puedan cumplirse las acciones catalogadas como de importancia Alta dentro del TFG en su totalidad.

- Aaker. (1996). *Construir Marcas Poderosas*.
- Ansoff, I. (1957). "Strategies for diversification". Harvard business review.
- Argentina, O. d. (01 de Noviembre de 2017). *Observatorio de Internet de Argentina*.  
Obtenido de Observatorio de Internet de Argentina: <http://inter.net.ar>
- Chain, N. S. (2007). *Proyectos de Inversión: formulación y evaluación*. Mexico: Pearson.
- ESIC Business & marketing school . (2008). *Marca y posicionamiento*.
- Ferrando, G. (1997). Carta Europea del Deporte. *Carta Europea del Deporte*, (pág. 82). Amsterdam .
- Garcia, J. (2016). Plan de Marketing: Liga nacional de Basquet 2015- 2017.
- Gilibets, L. (03 de Diciembre de 2013). *Blog de Marketing deportivo*. Obtenido de <https://blogmarketingdeportivo.com>
- Guillermo, R. (2013). *La pasión deportiva del marketing*. Buenos Aires, Argentina: LibroFutbol.com.
- Henderson, B. (1973). *Experience Curve-Reviewed*.
- Kotler, K. K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lovelock, C. (2009). Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia. Ed. Pearson, 6ª edición.
- Mauborgne, R., & Chan Kim, W. (2004). "Blue Ocean Strategy".
- Peñuelos, N. C. (2013). *MARKETING DEPORTIVO, POSICIONAMIENTO DE MARCA Y CREACIÓN DE VALOR MEDIANTE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS EN EL ÁMBITO FUTBOLÍSTICO. CASO REAL MADRID*. SANTIAGO DE CALI : FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO.
- Philip Kotler & Kevin Keller. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Porter, M. (1979). "Ser Competitivo".
- Ricaldoni, G. (2013). *La pasión deportiva del Marketing*. Buenos Aires: libroFutbol.com.
- Sainz de Vicuña, J. (2000). "El plan de marketing en la práctica". En J. Sainz de Vicuña, "el plan de marketing en la práctica".
- Sainz de Vicuña, J. (2011). "El plan de Marketing en la Practica".
- Salinas, J. (2012). *Conferencia2.pdf*. Obtenido de [http://www.uaq.mx/fe/docs/IVcongreso/Memorias/26\\_Viernes/Ponencias/Conferencia2.pdf](http://www.uaq.mx/fe/docs/IVcongreso/Memorias/26_Viernes/Ponencias/Conferencia2.pdf)

Salinas, J. (30 de octubre de 2016). *Universidad Autonoma de Querétaro*. Obtenido de

[http://www.uaq.mx/fe/docs/IVcongreso/Memorias/26\\_Viernes/Ponencias/Conferencia2.pdf](http://www.uaq.mx/fe/docs/IVcongreso/Memorias/26_Viernes/Ponencias/Conferencia2.pdf)

Sapag Chain, N. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*.

Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (1997). *Comportamiento del Consumidor*.

Serrano, L. D. (14 de junio de 2016). <http://mglobalmarketing.es>. Obtenido de

<http://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/>

Viñes, V. (2012). *Co-branding, creatividad y crisis*. España: Universidad de Alicante.

Páginas web

<http://www.HandballArgentina.org>

<http://www.valonmano.com/2016/02/ProHand-2020-sembrando-el-futuro-del-Handball-en-Argentina/>

<http://www.uar.com.ar/union/>

<https://www.afashop.com.ar>

<http://www.lanacion.com.ar/1095931-la-uar-presento-un-plan-para-profesionalizar-jugadores>

<http://www.femebal.com/>

<http://www.feva.org.ar/>

<http://www.jaguares.com.ar/>

<http://www.spotsound.fr/>

Anexo 1: Guía de Entrevistas

Las siguientes, serán guías de pautas para desarrollar en la entrevista en profundidad.

La misma será completada luego de la entrevista personal con el referente.

La base para esta guía de pautas estará en las 8 p del marketing de servicio, ya que intentamos entender la visión del producto por parte de los entrevistados.

INTRODUCCIÓN

*Buenos días/tardes.*

*Mi nombre es Mauro Pecile y estoy realizando mi Trabajo Final de Grado en relación a la CAH, para el ProHand.*

*La idea es poder conocer sus distintas opiniones para el desarrollo e implementación de planes de acciones en el Handball argentino.*

*En este sentido, siéntanse libre de compartir sus ideas, lo que importa en esta conversación es justamente su opinión.*

*Esta información es sólo para este TFG.*

*¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!*

DATOS PERSONALES

Nombre- Cargo en CAH- tiempo que hace que está trabajando para la CAH- Provincia donde vive- Como comenzó a vincularse con el Handball.

*PRODUCTO:*

Como fue que llego al Handball- opinión del Handball- opinión de la CAH- opinión del ProHand.

*PLAZA:*

Opinión del Handball a nivel mundial- opinión del Handball argentino en relación al mundo- opinión de la estructura de inferiores en Argentina en relación al mundo- que deportes cree que son referentes en Argentina en la organización en categoría inferiores y porque- que deporte sería un camino a seguir.

*PRECIO:*

Qué valor tiene hacer deporte (extra económico)-que aporta al niño-joven- es caro jugar al Handball en Argentina o en el mundo- como podría ser más barato poder jugar al Handball.

*PROCESO:*

Opinión de la estructuras administrativas de la CAH- opinión de las estructuras ProHand- como ves al gestión actual del ProHand - como es la gestión actual de la CAH- en que parte crees que debería haber una mejora a nivel CAH.

*PROMOCIÓN*

Como ves la difusión del Handball argentino- como ves la llegada del Handball en las etapas inferiores- como vez el ProHand en cuanto a llegada y difusión.

*PHYSICAL (EVIDENCIA FISICA):*

Opinión del Handball- opinión de Los Gladiadores- opinión de los jugadores que tiene el ProHand – opinión de ProHand en general.

*PERSONAL:*

Opinión de entrenadores y dirigentes del Handball argentino- crees que el ProHand tiene buena dirección- los entrenadores del ProHand son los adecuados- opinión de personal de la CAH.

*PRODUCTIVIDAD:*

Como crees que podría crecer el Handball argentino- que debería hacer el ProHand- que está haciendo de bueno el ProHand- que está haciendo de mal el ProHand.

## Anexo 2: Hoja de Registro

La siguiente hoja de registro se completará en las concentraciones nacionales ProHand, torneos Nacionales ProHand o Torneos locales en categorías formativas y superiores.

La misma tendrá como objetivo plasmar las sensaciones de un espectador en un partido, vestimenta, nivel de trato entre pares, comercialización de productos o marcas etc. Para esta instancia, nos ayudaremos en las descripciones de algunas de las 8P del marketing de servicio.

162

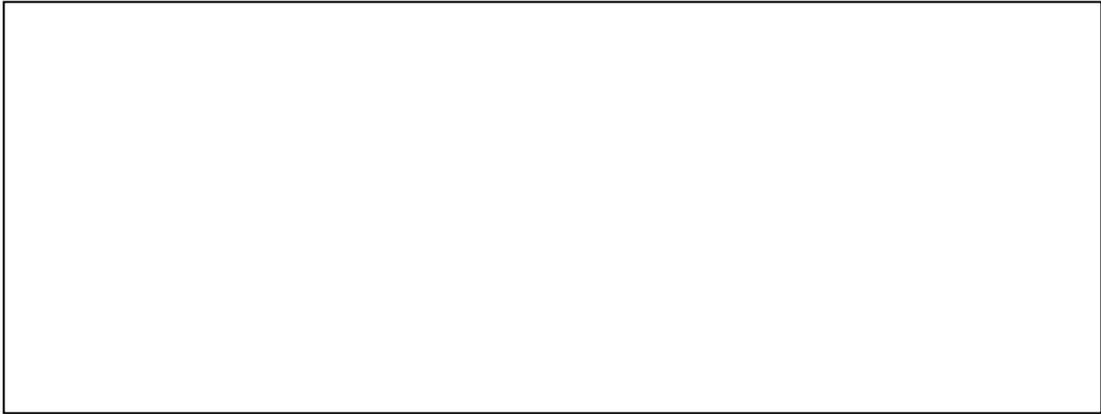
SENSACIONES: (camaradería, competitividad, profesionalismo, amateurismo, etc.)

--

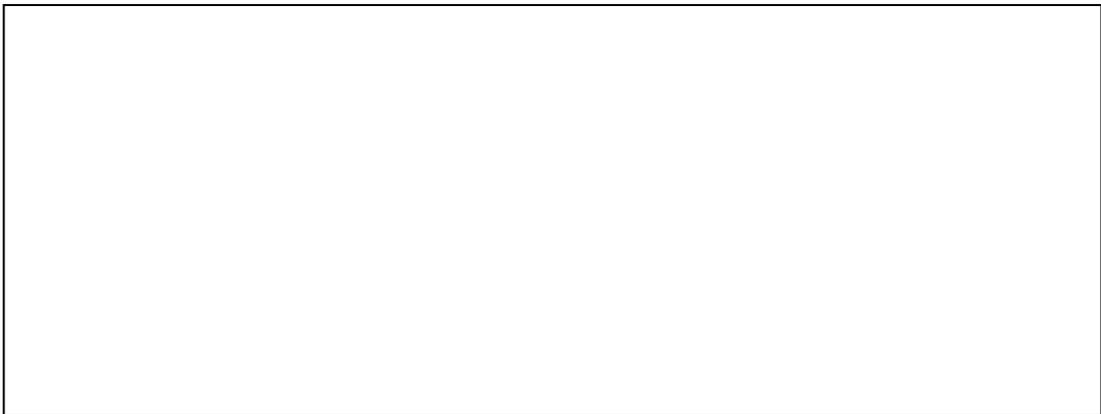
RODUCTO: (rudeza, competencia, agresividad, velocidad, etc.)

--

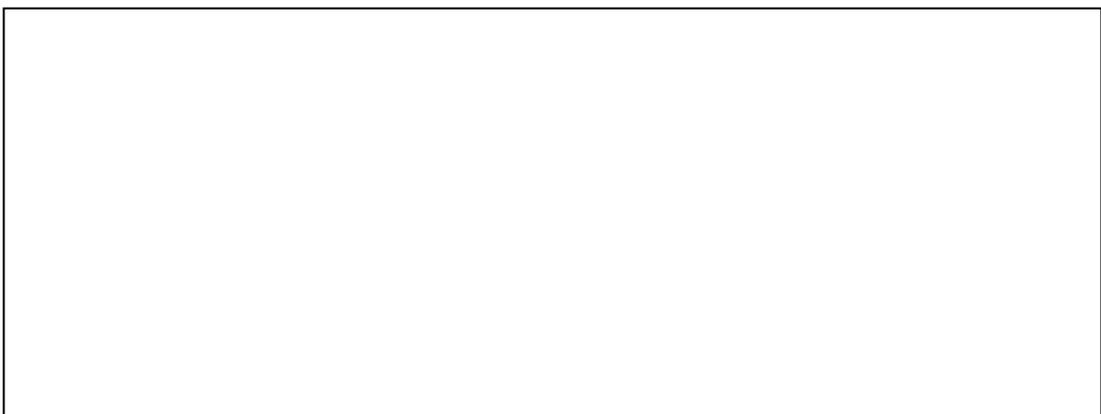
PLAZA: (ubicación del lugar del torneo, accesibilidad, facilidad para espectador)



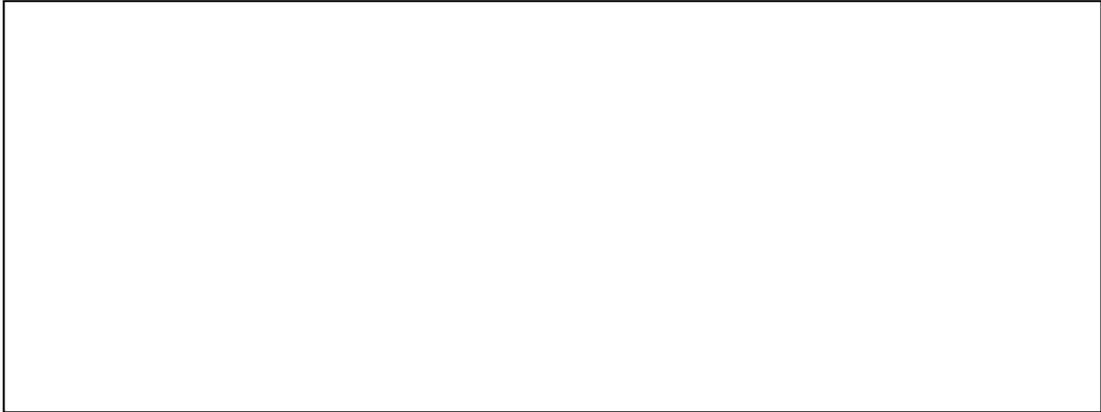
PRECIO: (precio entrada, clasificación de espectadores en relación a categoría socio-económica)



PHYSICAL (EVIDENCIA FISICA): (promotoras, stands, marcas patrocinadoras, venta ambulante, venta oficial, pantallas, publicidad)



PERSONAL: (vestimenta de jugadores, árbitros, técnicos ayudantes, etc.)



### Anexo 3: Encuesta

La siguiente, será una encuesta que buscan conocer la opinión de aquellas personas que actualmente desarrollan un deporte, deportistas, o las preferencias de los consumidores no deportistas.

La base para esta guía de pautas estará en las 8 p del marketing de servicio, ya que intentamos entender la visión del producto por parte de los consumidores deportivos.

### INTRODUCCIÓN

*Mi nombre es Mauro Pecile y estoy realizando mi Tesis de Grado en relación a la CAH, para trabajar sobre el ProHand.*

*La idea es poder conocer sus distintas opiniones para el desarrollo e implementación de planes de acciones en el Handball argentino.*

*Esta información es sólo para este TFG, las respuestas son anónimas y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.*

*¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!*

### ENCUESTA.

La misma puede verse ingresando a <https://goo.gl/forms/Q3I9hccbU8G9viR12>.

A continuación se mostrarán todas las secciones de la encuesta, pero no todos los encuestados completan todas las secciones, ya que las secciones de la misma están relacionadas según las respuestas.

### Introducción

Mi nombre es Mauro Pecile y estoy realizando mi Tesis de Grado en relación a la CAH, para trabajar sobre el ProHand.

La idea es poder conocer sus distintas opiniones para el desarrollo e implementación de planes de acciones en el Handball argentino.

Esta información es sólo para este TFG, las respuestas son anónimas y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

## SECCION 1

### Edad- Provincia- sexo-Usted practica deporte actualmente



**Encuesta consumidores deportivos**

Mi nombre es Mauro Pecile y estoy realizando mi Tesis de Grado en relación a la CAH, para trabajar sobre el Proband.

La idea es poder conocer sus distintas opciones para el desarrollo e implementación de planes de acciones en el handball argentino.

Esta información es sólo para esta TFG, las respuestas son anónimas y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.  
(Desde ya muchas gracias por su tiempo)

**Edad**

Tu respuesta:

**Provincia**

Tu respuesta:

**Sexo**

Hombre

Mujer

Prefiero no decirlo

**Usted practica deporte actualmente**

Si, handball

Si,

No

Otro: \_\_\_\_\_

**SIGUIENTE**

Nota: en línea con las políticas de Privacidad de Google.

## SECCION 2

Como ves al Handball Argentino- Conoces el ProHand- Participaste del ProHand o tiene algún familiar que participara- Como te gustaría que mejore el Handball argentino, o tu liga local- Ves partidos de Handball- Que opinión tienes del ProHand- Tenés alguna idea que crees que aportaría al Handball argentino.

**Encuesta consumidores deportivos**

**Jugador de Handball**

Como ves al Handball Argentino  
Tu respuesta

Conoces el ProHand

Sí

No

Participaste del ProHand o tiene algún familiar que participara

Sí

No

Como te gustaría que mejore el Handball argentino, o tu liga local  
Tu respuesta

Ves partidos de handball

En vivo, veo partidos que juegan en mi liga

En TV

En internet

No veo partidos

Otro: \_\_\_\_\_

Que opinión tienes del ProHand  
Tu respuesta

Tenes alguna idea que crees que aportaría al handball argentino  
Tu respuesta

## SECCION 3

Que deporte practica.



The image shows a digital survey form with a dark background and a light-colored central box. The title 'Encuesta consumidores deportivos' is at the top. Below it is a dark bar with the text 'No practica handball'. The question 'Que deporte practica' is followed by a text input field labeled 'Tu respuesta'.

Encuesta consumidores deportivos

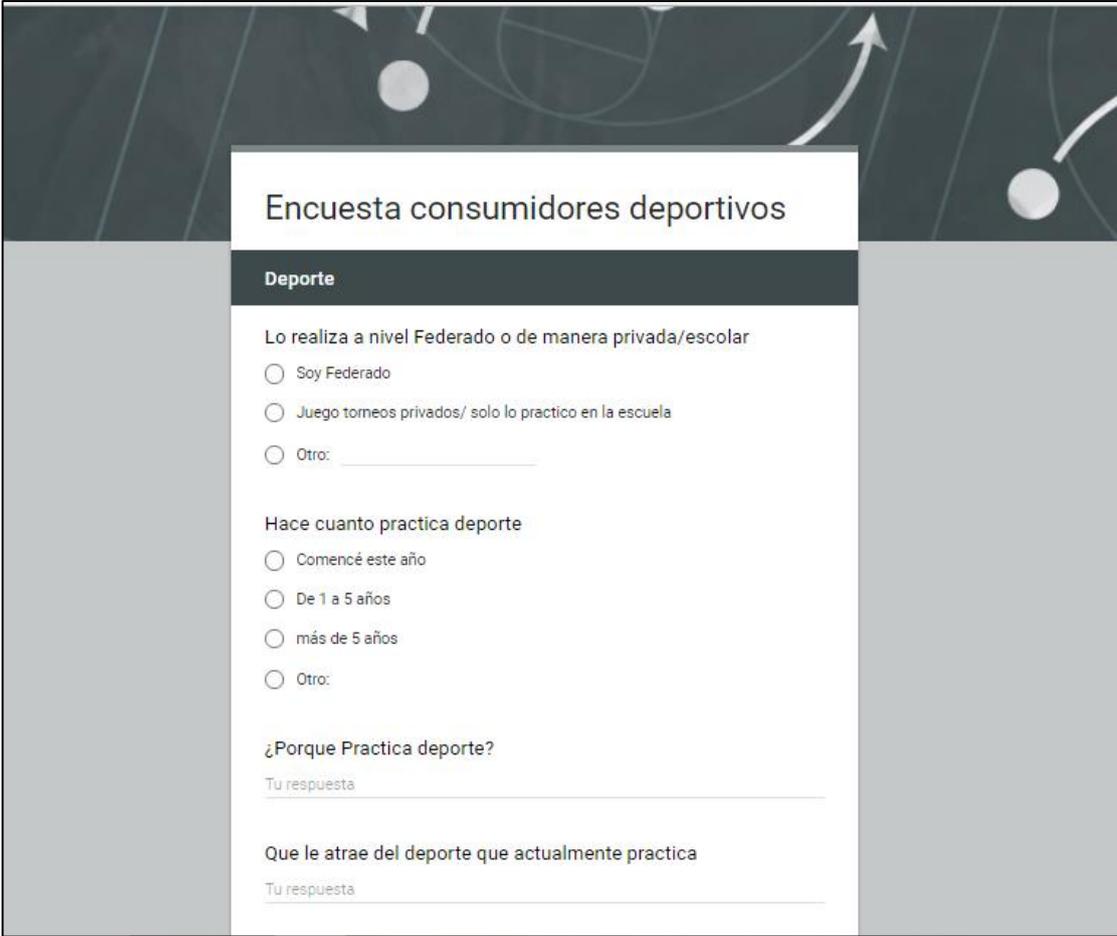
**No practica handball**

Que deporte practica

Tu respuesta

## SECCION 4

Lo realiza a nivel Federado o de manera privada/escolar- Hace cuanto practica deporte-  
¿por qué Practica deporte?- Que le atrae del deporte que actualmente practica



**Encuesta consumidores deportivos**

**Deporte**

Lo realiza a nivel Federado o de manera privada/escolar

Soy Federado

Juego torneos privados/ solo lo practico en la escuela

Otro: \_\_\_\_\_

Hace cuanto practica deporte

Comencé este año

De 1 a 5 años

más de 5 años

Otro: \_\_\_\_\_

¿Porque Practica deporte?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

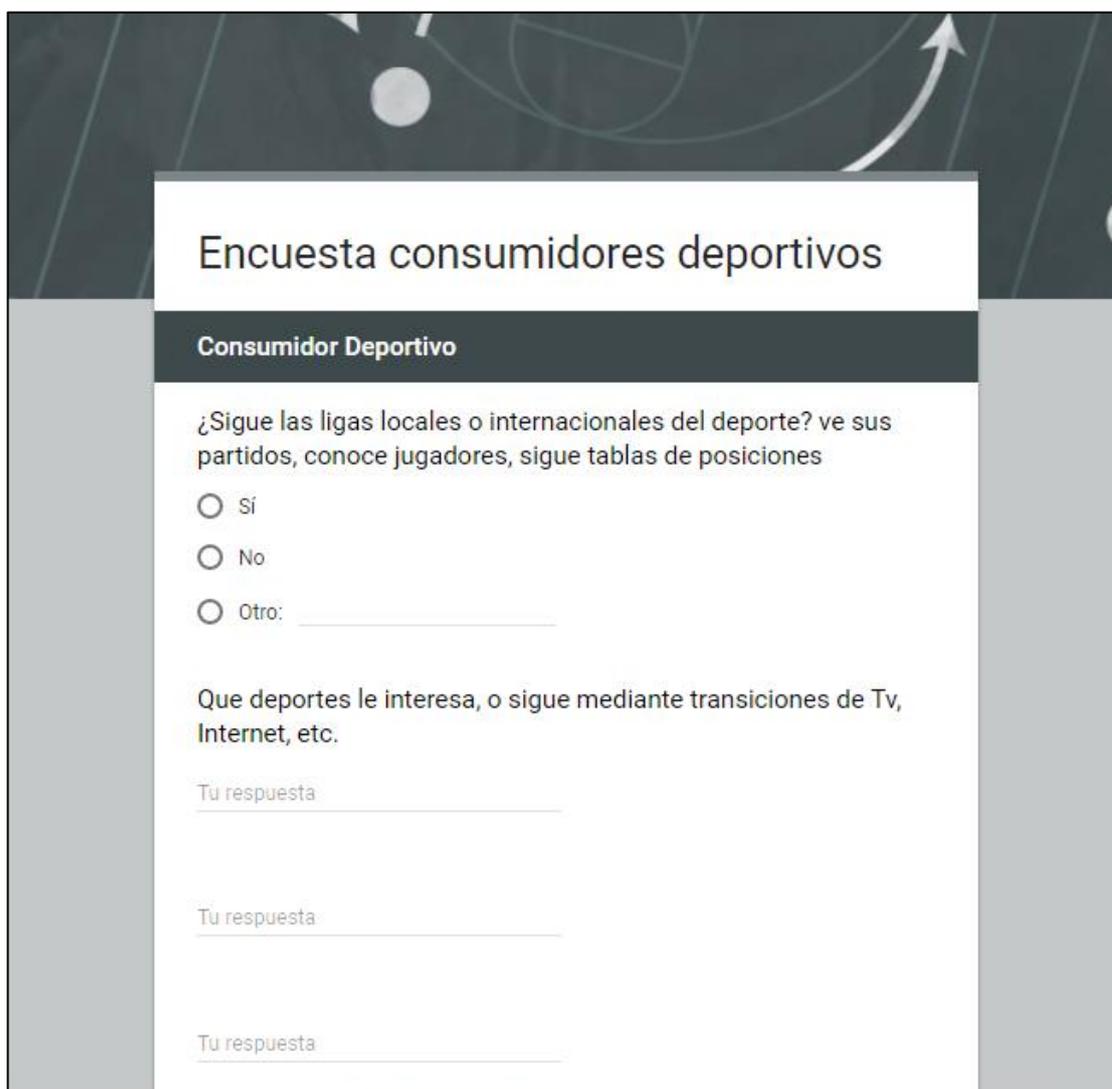
Que le atrae del deporte que actualmente practica

Tu respuesta \_\_\_\_\_

## SECCIÓN 5

¿Sigue las ligas locales o internacionales del deporte? ve sus partidos, conoce jugadores, sigue tablas de posiciones- Que deportes le interesa, o sigue mediante transiciones de Tv, Internet, etc.- Es fanático de algún club deportivo- Que le resulta atractivo del deporte como espectáculo- Si tuviera la oportunidad de asistir a un espectáculo deportivo, cualquiera sea, ¿a cuál asistiría y porque?- Un referente o ídolo deportivo?

170



**Encuesta consumidores deportivos**

**Consumidor Deportivo**

¿Sigue las ligas locales o internacionales del deporte? ve sus partidos, conoce jugadores, sigue tablas de posiciones

Sí

No

Otro: \_\_\_\_\_

Que deportes le interesa, o sigue mediante transiciones de Tv, Internet, etc.

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Tu respuesta \_\_\_\_\_

5 o mas deportes

Me interesa cualquier deporte, veo muchos deportes y estoy al tanto de varios.

**Es fanático de algún club deportivo**

Sí

No

Otro:

**Que le resulta atractivo del deporte como espectáculo**

Tu respuesta \_\_\_\_\_

**Si tuviera la oportunidad de asistir a un espectáculo deportivo, cualquiera sea, ¿a cual asistiría y porque?**

Tu respuesta \_\_\_\_\_

**Un referente o ídolo deportivo?**

Tu respuesta \_\_\_\_\_

**SALUDO FINAL**

Muchas gracias por tu aporte, te invitamos a reenviar el formulario a amigos, conocidos, familiares, compañeros de trabajo o todo aquel que creas que podría ayudarnos a entender mejor esta pasión.

Muchas gracias por tu tiempo

## Anexo 4: Respuestas de encuesta

### Encuesta consumidores deportivos

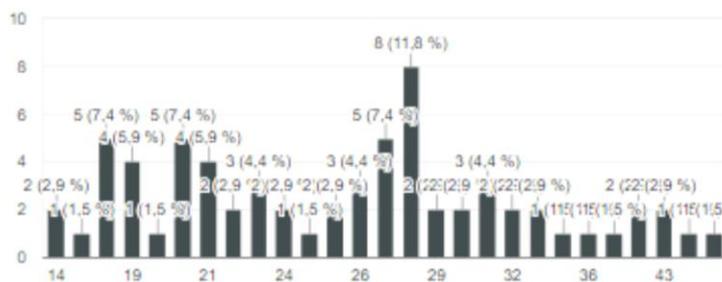
70 respuestas

[Publicar datos de análisis](#)

172

#### Edad

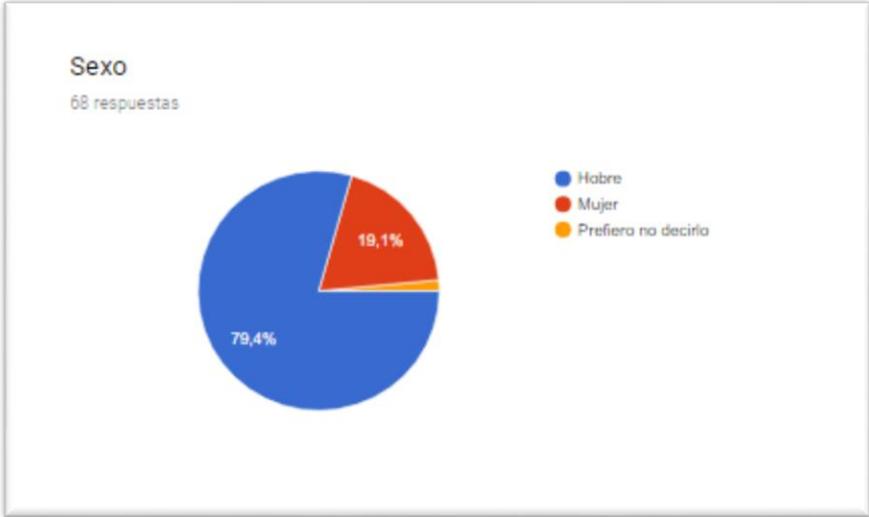
68 respuestas



#### Provincia

68 respuestas





## Jugador de Handball

### Como ves al Handball Argentino

5 respuestas

bien, pero con falta de crecimiento

Creo que desde los juegos Olímpicos y la televisación que le está dando DXTV es un deporte que a crecido bastante tanto en número de jugadores como en nivel. A su vez es un deporte muy amateur que por lo menos en Cordoba tiene varias carencias ya sea en el nivel de los árbitros, el manejo de la Federación y la falta de equipos de beach handball.

mejorando

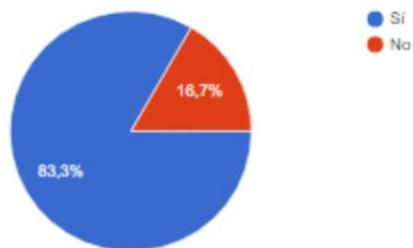
bien

mal

174

### Conoces el ProHand

6 respuestas





### Como te gustaria que mejore el Handball argentino, o tu liga local

6 respuestas

- con mas difusion (2)  
Creo que una buena forma sería mejorar el nivel de los árbitros tanto provinciales como nacionales ya que muchos no se encuentran en el nivel necesario. Generar torneos entre colegios o difundir más el deporte para que mas chicos lo conozcan y se sumen. Dar capacitaciones para los técnicos y campus para los jugadores para aumentar el nivel de competitividad. Modificar el sistema de ascensos ya que no todos los equipos cuentan con todas las categorías inferiores lo que (por lo menos en Cordoba) no permite que ciertos equipos puedan competir en la categoría correspondiente a su nivel. Hacer encuentros nacionales para que los equipos puedan medirse con otros equipos y tener esta experiencia a la que no es fácil acceder para todos los equipos.
- ganando un mundial
- televisacion
- que el handball se juegue en todos lados

### Ves partidos de handball

6 respuestas



### Que opinión tienes del ProHand

6 respuestas

es muy buena (2)

es muy buena para el crecimiento

Creo que experiencias como estas deben ser únicas para los jugadores y que fomentan el crecimiento individual y colectivo de los mismos. Estaría bueno que todas las provincias tengan acceso a competencias como estas.

es muy buena pero tendría que seguir despues de los 15

no lo conozco

### Tenes alguna idea que crees que aportaría al handball argentino

4 respuestas

deberia ser mas difundido por redes

Tratar de hacerlo cada vez más profesional. Y en este sentido me refiero no a que se les pague a los jugadores sino que se le de una mayor importancia a este deporte y que estaría bueno que los equipos tengan una mayor relación con los Centros deportivos de alto rendimiento de sus respectivas provincias para tener un mayor control del progreso de los jugadores y combinarlo con programas alimenticios o algún método que permita un balance entre la salud y el rendimiento de cada individuo

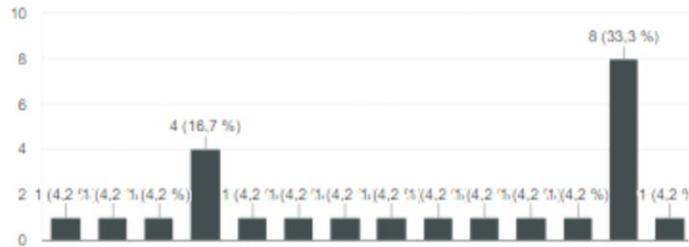
pasar los partidos en streaming de todas las ligas

que pasen los partidos por tv

## No practica handball

### Que deporte practica

24 respuestas



### ¿Conoces el ProHand? ( programa de jóvenes promesas del handball argentino)

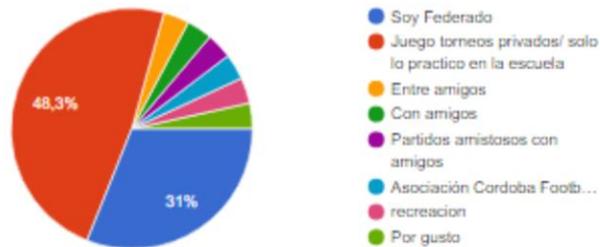
0 respuestas

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

## Deporte

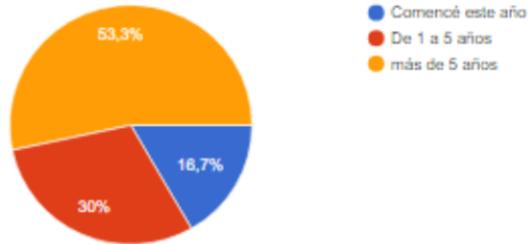
### Lo realiza a nivel Federado o de manera privada/escolar

29 respuestas



### Hace cuanto practica deporte

30 respuestas



### ¿Porque Practica deporte?

29 respuestas

- Por gusto (3)
- porque mi papa jugaba
- Ocio
- Para estar bien de salud y relax
- Por q me distrae
- Hobby
- Gusto
- Como vínculo social aparte de las mejoras físicas y mentales.
- Porque me gusta mucho el basquet desde chico lo practique, y tengo hermanos mayores que lo practican también, es un deporte que en mi familia se practica mucho
- Me gusta
- Me gusta.
- Es sano.

### Que le atrae del deporte que actualmente practica

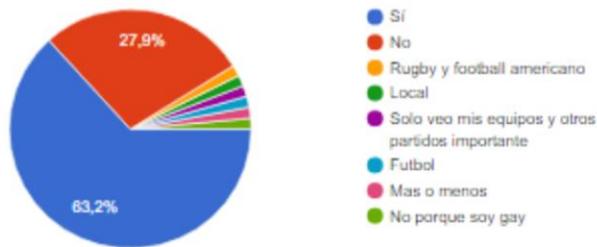
30 respuestas

- Técnica
- Adrenalina
- El trabajo en equipo.
- Me atrae que es distinto, que no muchas mujeres lo practican y que genera mucho compañerismo
- Lo que me hace sentir
- El compartir con compañeros.
- Estado físico
- Siempre me gustaron los deportes en equipo así que eso lo hace más atractivo, me gusta la dinámica del juego y el hecho de que no sea tan pasivo lo hace más entretenido. Además creo que es un deporte en el que de alguna forma te puedes destacar ya sea en lo físico o en la forma de ver el juego, lo que lo hace inclusivo para cualquier tipo de persona.
- La forma de juego y los valores
- Deporte en equipo

## Consumidor Deportivo

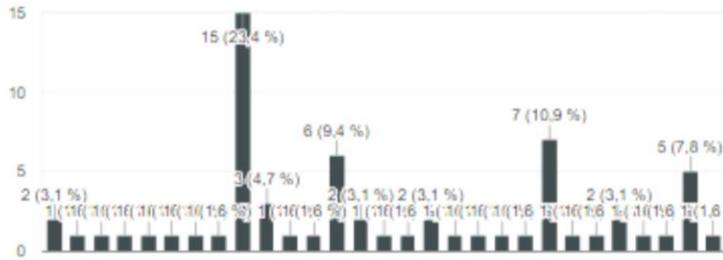
### ¿Sigue las ligas locales o internacionales del deporte? ve sus partidos, conoce jugadores, sigue tablas de posiciones

68 respuestas

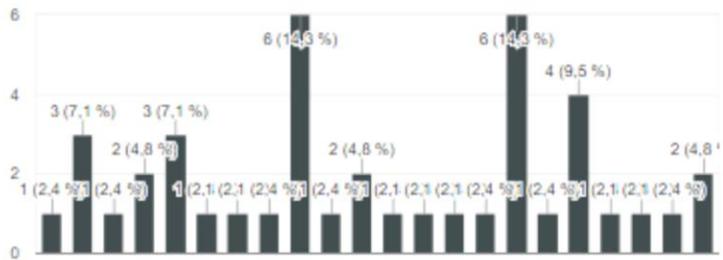


Que deportes le interesa, o sigue mediante transiciones de Tv, Internet, etc.

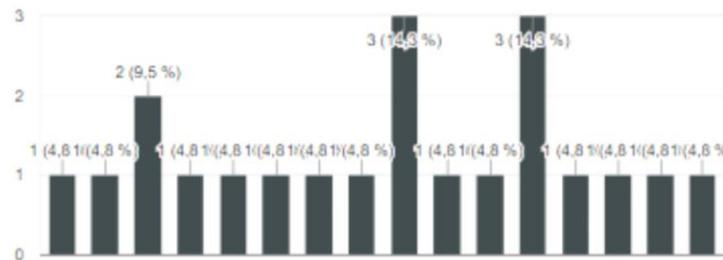
64 respuestas

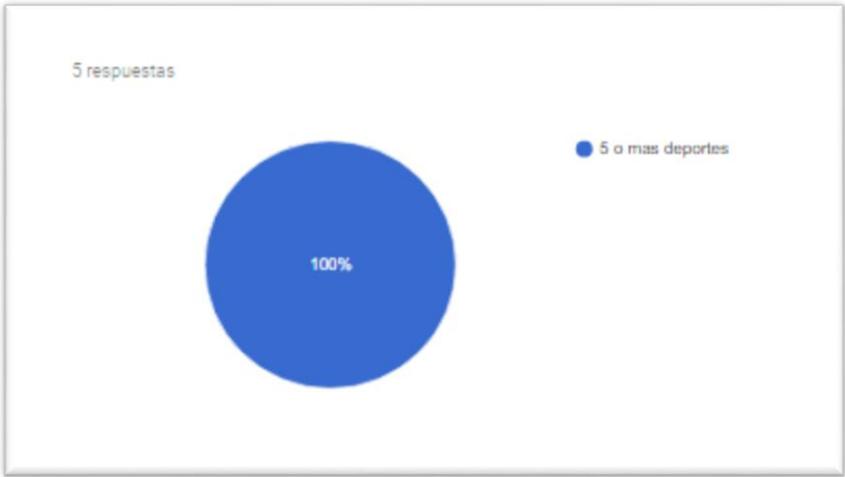
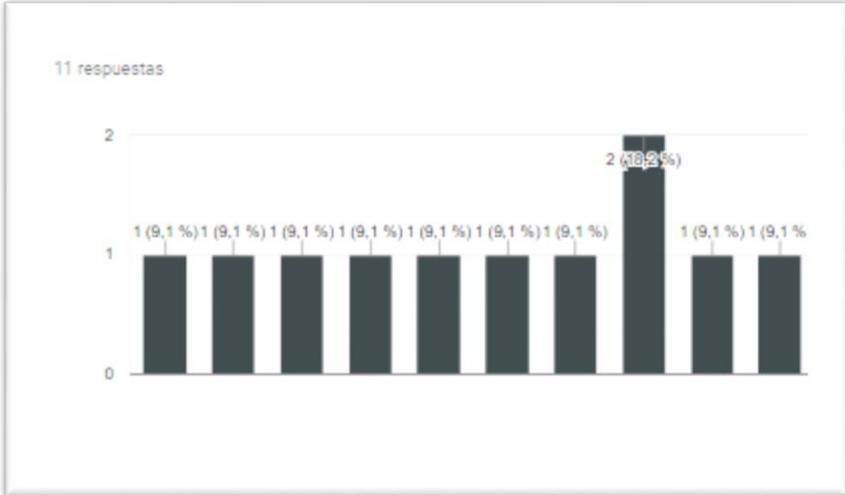


42 respuestas



21 respuestas





### Que le resulta atractivo del deporte como espectáculo

63 respuestas

El clima (2)
Football americano
El sentido de competencia
competencia
La pasión que despierta en la gente
Sin respuesta
El show en sí
Sobre todo el el basquet, ver lo que pueden hacer jugadores de Elite.
El show
La incertidumbre de saber como termina
Dinamismo de juego
La emocion y amargura de perder o ganar la competitividad, el esfuerzo para superar límites.

### Si tuviera la oportunidad de asistir a un espectáculo deportivo, cualquiera sea, ¿a cual asistiría y porque?

66 respuestas

Partido de futbol (3)
mundial de futbol (2)
Futbol. Es lo que más me gusta (2)
los jjo
Football americano, por qué es u. Hermoso deportes
Tour de Francia
Final de la NBA. Es el evento máximo del deporte que más me apasiona
Rugby World cup
Algún partido de de la rugby league , por fanatismo del deporte
NBA - Tuve la oportunidad de asistir varias veces y realmente es increíble.
Futbol me apasiona
Mundial de futbol, para cumplir un sueño

### Un referente o ídolo deportivo?

64 respuestas

Messi (5)	5
ginobili (2)	2
Manu Ginobili (2)	2
Manuel Ginóbili (2)	2
Michael Phelps (2)	2
Ninguno (2)	2
Wes welker	1
Chris Froome	1
Sin respuesta	1
No	1
Manu Ginobili	1
Garcia gambon	1

Anexo 5.1: Datos escenario optimista 2018-2019-2020

Concepto/Mes	Jul-18	Ago-18	Sept-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19
Ingresos	Total Programa 3						\$ 580.000	\$ 400.000	\$ 580.000	\$ 400.000	\$ 580.000	\$ 400.000
	Main Sponsor						\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
	Silver Sponsor						\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
	Eventual						\$ 180.000		\$ 180.000		\$ 180.000	
	Total Programa 5						\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564
	E-commerce						\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564
	<b>Subtotal</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 585.564	\$ 405.564	\$ 585.564	\$ 405.564	\$ 585.564	\$ 405.564
	<b>Total Programa 1</b>	\$ -	\$ -	\$ 22.500	\$ 4.000	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930
	RRHH + Cel+ vaticos						\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940
	Computadoras				\$ 4.000							
Egresos / Costos	PC											
	<b>Total Programa 2</b>	\$ -	\$ -	\$ 22.500	\$ -	\$ -	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750
	web						\$ 4.500		\$ 4.500			
	Fb+ Adw											
	<b>Total Programa 3</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 750	\$ 61.550	\$ 2.937	\$ 750	\$ 750	\$ 2.937
	Equipamiento							\$ 60.800				
	Regalo Empresarial						\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750
	Publicidad								\$ 2.187			\$ 2.187
	<b>Total Programa 4</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Viatico											
Banner												
Adicional												
<b>Total Programa 5</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.725	\$ -	\$ 4.500	\$ 9.386	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ 9.386	\$ -
Meraderia							\$ 9.386		\$ 9.386		\$ 9.386	
Bolsa						\$ 1.500						
Pasarela							\$ 250		\$ 250		\$ 250	
<b>Total Programa 6</b>	\$ -	\$ -	\$ 7.500	\$ 16.725	\$ -	\$ 0+B13.C.13	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	
Imagen												
Mascota							\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	
RRHH				\$ 16.725								
<b>Total Programa 7</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Total Programa 8</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>subtotal</b>	\$ -	\$ -	\$ 30.000	\$ 20.725	\$ 58.430	\$ 62.930	\$ 75.316	\$ 126.730	\$ 77.502	\$ 65.930	\$ 75.316	\$ 68.117
Flujo de Fondos	\$ -	\$ -	\$ -30.000,00	\$ 20.725,00	\$ 58.430,00	\$ 62.930,00	\$ 510.248,30	\$ 278.834,00	\$ 508.061,60	\$ 339.634,00	\$ 510.248,30	\$ 337.447,35
Flujo de Fondos acumulado	\$ -	\$ -	\$ -30.000,00	\$ 50.725,00	\$ 109.155,00	\$ 172.085,00	\$ 338.163,30	\$ 616.997,30	\$ 1.125.058,90	\$ 1.464.692,90	\$ 1.974.941,20	\$ 2.312.388,55

Anexo 5.2: Datos escenario optimista 2018-2019-2020

Concepto/Mes	Jul-19	Ago-19	Sept-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Totales	
Ingresos	Total Programa 3	\$ 580.000	\$ 400.000	\$ 580.000	\$ 400.000	\$ 580.000	\$ 580.000	\$ 400.000	\$ 580.000	\$ 400.000	\$ 580.000	\$ 400.000	\$ 9.000.000	
	Main Sponsor	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 3.600.000	
	Silver Sponsor	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 3.600.000	
	Eventual	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 1.800.000	
	Total Programa 5	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 100.152	
	E-commerce	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 100.152	
	<b>Subtotal</b>	\$ 585.564	\$ 405.564	\$ 585.564	\$ 405.564	\$ 585.564	\$ 585.564	\$ 405.564	\$ 585.564	\$ 405.564	\$ 585.564	\$ 585.564	\$ 405.564	\$ 9.100.152
	<b>Total Programa 1</b>	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 1.105.100,00
	RRHH + Cel+ vaticos	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 998.800,00
	Computadoras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000,00
Egresos / Costos	<b>Total Programa 2</b>	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 112.500,00	
	web	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.000,00	
	Fb+Adw	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 22.500,00	
	<b>Total Programa 3</b>	\$ 750	\$ 2.937	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 80.860,00	
	Equipamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.800,00	
	Regalo Empresarial	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 13.500,00	
	Publicidad	\$ -	\$ 2.187	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.560,10
	<b>Total Programa 4</b>	\$ -	\$ 24.800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24.800	\$ -	\$ -	\$ 24.800	\$ -	\$ -	\$ 24.800	\$ 99.200,00
	Vatico	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ 16.000,00
	Banner	\$ -	\$ -	\$ 4.800	\$ -	\$ -	\$ 4.800	\$ -	\$ -	\$ 4.800	\$ -	\$ -	\$ 4.800	\$ 19.200,00
Adicional	\$ -	\$ -	\$ 16.000	\$ -	\$ -	\$ 16.000	\$ -	\$ -	\$ 16.000	\$ -	\$ -	\$ 16.000	\$ 64.000,00	
<b>Total Programa 5</b>	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ 70.200,00	
Meraderia	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ 65.700,00	
Bolsa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.500,00	
Pasarela	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 4.500,00	
<b>Total Programa 6</b>	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 123.225,00	
Imagen	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.500,00	
Mascota	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 99.000,00	
RRHH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.725,00	
<b>Total Programa 7</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Total Programa 8</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Subtotal</b>	\$ 126.730	\$ 77.502	\$ 90.730	\$ 65.930	\$ 75.316	\$ 90.730	\$ 65.930	\$ 75.316	\$ 90.730	\$ 65.930	\$ 75.316	\$ 90.730	\$ 1.651.885,00	
Flujo de Fondos	\$ 458.834,00	\$ 328.061,65	\$ 494.834,00	\$ 339.634,00	\$ 510.248,30	\$ 494.834,00	\$ 519.634,00	\$ 330.248,30	\$ 494.834,00	\$ 339.634,00	\$ 510.248,20	\$ 314.834,00	\$ 7.448.267,00	
Flujo de Fondos acumulado	\$ 2.771.222,55	\$ 3.099.284,20	\$ 3.594.118,20	\$ 3.933.752,20	\$ 4.444.000,50	\$ 4.938.834,50	\$ 5.458.468,50	\$ 5.788.716,80	\$ 6.283.550,80	\$ 6.623.184,80	\$ 7.133.433,00	\$ 7.448.267,00		

Anexo 6.1: Datos escenario deseable 2018-2019-2020

Concepto/Mes	Jul-18	Ago-18	Sept-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19
Ingresos	Total Programa 3						\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 380.000	\$ 200.000	\$ 380.000	\$ 200.000
	Main Sponsor						\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
	Silver Sponsor						\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
	Eventual								\$ 180.000		\$ 180.000	
	Total Programa 5						\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173
	E-commerce						\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173
	<b>Subtotal</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 204.173	\$ 204.173	\$ 384.173	\$ 204.173	\$ 384.173	\$ 204.173
	<b>Total Programa 1</b>	\$ -	\$ -	\$ 22.500	\$ 4.000	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930
	RRHH + Cel+ vaticos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940
	Computadoras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pc	\$ -	\$ -	\$ 22.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Total Programa 2</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	
web	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Fb+ Adw	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	
<b>Total Programa 3</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 750	\$ 61.550	\$ 2.937	\$ 750	\$ 750	
Equipamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.800	\$ -	\$ -	\$ -	
Regalo Empresarial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	
Publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.187	\$ -	\$ -	
<b>Total Programa 4</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Viatico	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Banner	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Adicional	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Total Programa 5</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.500	\$ 9.386	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ 9.386	
Meraderia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ 9.386	
Bolsa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pasarela	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	
<b>Total Programa 6</b>	\$ -	\$ -	\$ 7.500	\$ 16.725	\$ -	\$ 0+813;C13	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	
Imagen	\$ -	\$ -	\$ 7.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Mascota	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	
RRHH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.725	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Total Programa 7</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Total Programa 8</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>subtotal</b>	\$ -	\$ -	\$ 30.000	\$ 20.725	\$ 58.430	\$ 62.930	\$ 75.316	\$ 126.730	\$ 77.502	\$ 65.930	\$ 75.316	
<b>Flujo de Fondos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Flujo de Fondos acumulado</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50.725,00	\$ 109.155,00	\$ 172.085,00	\$ 43.227,70	\$ 34.215,30	\$ 340.885,90	\$ 479.128,90	\$ 787.986,20	\$ 924.042,55

Anexo 6.2: Datos escenario deseable 2018-2019-2020

Concepto/Mes	Jul-19	Ago-19	Sept-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Totales
<b>Ingresos</b>													
Total Programa 3	\$ 380.000	\$ 200.000	\$ 380.000	\$ 200.000	\$ 380.000	\$ 200.000	\$ 380.000	\$ 200.000	\$ 380.000	\$ 200.000	\$ 380.000	\$ 200.000	\$ 5.040.000
Main Sponsor	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.800.000
Silver Sponsor	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.800.000
Eventual	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 1.440.000
Total Programa 5	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 75.114
E-commerce	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 75.114
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 384.173</b>	<b>\$ 204.173</b>	<b>\$ 5.115.114</b>										
<b>Total Programa 1</b>	<b>\$ 53.930</b>	<b>\$ 1.105.100,00</b>											
RRHH + Cel+ vaticos	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 998.800,00
Computadoras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000,00
Pc	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 22.500,00
<b>Total Programa 2</b>	<b>\$ 5.750</b>	<b>\$ 112.500,00</b>											
web	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.000,00
Fb+ Adw	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 22.500,00
<b>Total Programa 3</b>	<b>\$ 750</b>	<b>\$ 2.937</b>	<b>\$ 750</b>	<b>\$ 80.860,00</b>									
Equipamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.800,00
Regalo Empresarial	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 13.500,00
Publicidad	\$ -	\$ 2.187	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.560,10
<b>Total Programa 4</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 24.800</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 24.800</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 24.800</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 99.200,00</b>
Viatico	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ 16.000,00
Banner	\$ -	\$ -	\$ 4.800	\$ -	\$ -	\$ 4.800	\$ -	\$ -	\$ 4.800	\$ -	\$ -	\$ 4.800	\$ 19.200,00
Adicional	\$ -	\$ -	\$ 16.000	\$ -	\$ -	\$ 16.000	\$ -	\$ -	\$ 16.000	\$ -	\$ -	\$ 16.000	\$ 64.000,00
<b>Total Programa 5</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 9.386</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 9.386</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 9.386</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 9.386</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 70.200,00</b>
Miraderia	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ 65.700,00
Bolsa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.500,00
Pasarela	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 4.500,00
<b>Total Programa 6</b>	<b>\$ 5.500</b>	<b>\$ 123.225,00</b>											
Imagen	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.500,00
Mascota	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 99.000,00
RRHH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.725,00
<b>Total Programa 7</b>	<b>\$ -</b>												
<b>Total Programa 8</b>	<b>\$ -</b>												
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 126.730</b>	<b>\$ 77.502</b>	<b>\$ 90.730</b>	<b>\$ 65.930</b>	<b>\$ 75.316</b>	<b>\$ 90.730</b>	<b>\$ 65.930</b>	<b>\$ 75.316</b>	<b>\$ 90.730</b>	<b>\$ 65.930</b>	<b>\$ 75.316</b>	<b>\$ 90.730</b>	<b>\$ 1.651.885,00</b>
Flujo de Fondos	\$ 257.443,00	\$ 126.670,65	\$ 293.443,00	\$ 138.243,00	\$ 308.857,30	\$ 113.443,00	\$ 318.243,00	\$ 128.857,30	\$ 293.443,00	\$ 138.243,00	\$ 308.857,20	\$ 113.443,00	\$ 3.463.229,00
<b>Flujo de Fondos acumulado</b>	<b>\$ 1.181.485,55</b>	<b>\$ 1.308.156,20</b>	<b>\$ 1.601.599,20</b>	<b>\$ 1.739.842,20</b>	<b>\$ 2.048.699,50</b>	<b>\$ 2.162.142,50</b>	<b>\$ 2.480.385,50</b>	<b>\$ 2.609.242,80</b>	<b>\$ 2.902.686,80</b>	<b>\$ 3.040.928,80</b>	<b>\$ 3.349.786,00</b>	<b>\$ 3.463.229,00</b>	

Anexo 7.1: Datos escenario probable 2018-2019-2020

Concepto/Mes	Jul-18	Ago-18	Sept-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19
Total Programa 3							\$ 150.000	\$ 240.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 240.000	\$ 150.000
Main Sponsor							\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Silver Sponsor							\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Eventual								\$ 90.000			\$ 90.000	
Total Programa 5							\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564
E-commerce							\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564
<b>Subtotal</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 155.564	\$ 245.564	\$ 155.564	\$ 155.564	\$ 245.564	\$ 155.564
<b>Total Programa 1</b>	\$ -	\$ -	\$ 22.500	\$ 4.000	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930
RRHH + Cel + vaticos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940
Computadoras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pc	\$ -	\$ -	\$ 22.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Programa 2</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750
web	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fb+ Adw	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250
<b>Total Programa 3</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 750	\$ 61.550	\$ 2.937	\$ 750	\$ 750	\$ 2.937
Equipamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Regalo Empresarial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750
Publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.187	\$ -	\$ -	\$ 2.187
<b>Total Programa 4</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Viajico	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Banner	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adicional	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Programa 5</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.500	\$ 9.386	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ 9.386	\$ -
Meraderia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ 9.386	\$ -
Bolsa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasarela	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250
<b>Total Programa 6</b>	\$ -	\$ -	\$ 7.500	\$ 16.725	\$ -	\$ 0+813,C13	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500
Imagen	\$ -	\$ -	\$ 7.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mascota	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500
RRHH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.725	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Programa 7</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Programa 8</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal</b>	\$ -	\$ -	\$ 30.000	\$ 20.725	\$ 58.430	\$ 62.930	\$ 75.316	\$ 126.730	\$ 77.502	\$ 65.930	\$ 75.316	\$ 68.117
<b>Flujo de Fondos</b>	\$ -	\$ -	\$ -30.000,00	\$ 20.725,00	\$ 58.430,00	\$ 62.930,00	\$ 80.248,30	\$ 118.834,00	\$ 78.061,60	\$ 89.634,00	\$ 170.248,30	\$ 87.447,35
<b>Flujo de Fondos acumulado</b>	\$ -	\$ -	\$ -30.000,00	\$ 50.725,00	\$ 109.155,00	\$ 172.085,00	\$ 91.836,70	\$ 26.997,30	\$ 105.058,90	\$ 194.692,90	\$ 364.941,20	\$ 452.388,55

Anexo 7.2: Datos escenario probable 2018-2019-2020

Concepto/Mes	Jul-19	Ago-19	Sept-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Totales
Total Programa 3	\$ 240.000	\$ 150.000	\$ 240.000	\$ 150.000	\$ 240.000	\$ 150.000	\$ 240.000	\$ 150.000	\$ 240.000	\$ 150.000	\$ 240.000	\$ 150.000	\$ 3.420.000
Main Sponsor	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.800.000
Silver Sponsor	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 900.000
Eventual	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 720.000
Total Programa 5	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 100.152
E-commerce	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 100.152
<b>Subtotal</b>	\$ 245.564	\$ 155.564	\$ 245.564	\$ 155.564	\$ 245.564	\$ 155.564	\$ 245.564	\$ 155.564	\$ 245.564	\$ 155.564	\$ 245.564	\$ 155.564	\$ 3.520.152
<b>Total Programa 1</b>	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 1.105.100,00
RRHH + Cel+ vaticos	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 998.800,00
Computadoras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000,00
Pc	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 22.500,00
<b>Total Programa 2</b>	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 112.500,00
web	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.000,00
Fb+Adw	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 22.500,00
<b>Total Programa 3</b>	\$ 750	\$ 2.937	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 80.860,00
Equipamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.800,00
Regalo Empresarial	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 13.500,00
Publicidad	\$ -	\$ 2.187	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.560,10
<b>Total Programa 4</b>	\$ -	\$ -	\$ 24.800	\$ -	\$ -	\$ 24.800	\$ -	\$ -	\$ 24.800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 99.200,00
Viajico	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.000,00
Banner	\$ -	\$ -	\$ 4.800	\$ -	\$ -	\$ 4.800	\$ -	\$ -	\$ 4.800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 19.200,00
Adicional	\$ -	\$ -	\$ 16.000	\$ -	\$ -	\$ 16.000	\$ -	\$ -	\$ 16.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 64.000,00
<b>Total Programa 5</b>	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ 70.200,00
Mieraderia	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ 65.700,00
Bolsa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.500,00
Pasarela	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 4.500,00
<b>Total Programa 6</b>	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 123.225,00
Imagen	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.500,00
Mascota	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 99.000,00
RRHH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.725,00
<b>Total Programa 7</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Programa 8</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>subtotal</b>	\$ 126.730	\$ 77.502	\$ 90.730	\$ 65.930	\$ 75.316	\$ 90.730	\$ 65.930	\$ 75.316	\$ 90.730	\$ 65.930	\$ 75.316	\$ 90.730	\$ 1.651.885,00
Flujo de Fondos	\$ 118.834,00	\$ 78.061,65	\$ 154.834,00	\$ 89.634,00	\$ 170.248,30	\$ 64.834,00	\$ 179.634,00	\$ 80.248,30	\$ 154.834,00	\$ 89.634,00	\$ 170.248,20	\$ 64.834,00	\$ 1.868.267,00
Flujo de Fondos acumulado	\$ 571.222,55	\$ 649.284,20	\$ 804.118,20	\$ 893.752,20	\$ 1.064.000,50	\$ 1.128.834,50	\$ 1.308.468,50	\$ 1.388.716,80	\$ 1.543.550,80	\$ 1.633.184,80	\$ 1.803.433,00	\$ 1.868.267,00	

Anexo 8.1: Datos escenario pesimista 2018-2019-2020

Concepto/Mes	Jul-18	Ago-18	Sept-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19
<b>Ingresos</b>												
Total Programa 3							\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 190.000	\$ 100.000
Main Sponsor							\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Silver Sponsor												
Eventual											\$ 90.000	
Total Programa 5							\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564
E-commerce							\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564
<b>Subtotal</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 105.564	\$ 105.564	\$ 105.564	\$ 105.564	\$ 195.564	\$ 105.564
<b>Total Programa 1</b>	\$ -	\$ -	\$ 22.500	\$ 4.000	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930	\$ 53.930
RRHH + Cel+ vaticos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940
Computadoras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PC	\$ -	\$ -	\$ 22.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Programa 2</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750
web	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fb+ Adw	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250
<b>Total Programa 3</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 750	\$ 61.550	\$ 2.937	\$ 750	\$ 750	\$ 2.937
Equipamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Regalo Empresarial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750
Publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.187	\$ -	\$ -	\$ 2.187
<b>Total Programa 4</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Viatico	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Banner	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adicional	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Programa 5</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.500	\$ 9.386	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ 9.386	\$ -
Meraderia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ 9.386	\$ -
Bolsa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasarela	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250
<b>Total Programa 6</b>	\$ -	\$ -	\$ 7.500	\$ 16.725	\$ -	\$ 0+813-C13	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500
Imagen	\$ -	\$ -	\$ 7.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mascota	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500
RRHH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.725	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Programa 7</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Programa 8</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal</b>	\$ -	\$ -	\$ 30.000	\$ 20.725	\$ 58.430	\$ 62.930	\$ 75.316	\$ 126.730	\$ 77.502	\$ 65.930	\$ 75.316	\$ 68.117
<b>Flujo de Fondos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.725,00	\$ -	\$ 62.930,00	\$ 30.248,30	\$ 21.166,00	\$ 28.061,60	\$ 39.634,00	\$ 120.248,30	\$ 37.447,35
<b>Flujo de Fondos acumulado</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.725,00	\$ 50.725,00	\$ 109.155,00	\$ 141.836,70	\$ 163.002,70	\$ 134.941,10	\$ 95.307,10	\$ 24.941,20	\$ 62.388,65

Anexo 8.2: Datos escenario pesimista 2018-2019-2020

Concepto/Mes	Jul-19	Ago-19	Sept-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Totales
<b>Ingresos</b>													
Total Programa 3	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 190.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 190.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 190.000	\$ 100.000	\$ 2.160.000
Main Sponsor	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.800.000
Silver Sponsor													\$ -
Eventual			\$ 90.000								\$ 90.000		\$ 360.000
Total Programa 5	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 100.152
E-commerce	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 5.564	\$ 100.152
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 105.564</b>	<b>\$ 105.564</b>	<b>\$ 195.564</b>	<b>\$ 105.564</b>	<b>\$ 105.564</b>	<b>\$ 105.564</b>	<b>\$ 195.564</b>	<b>\$ 105.564</b>	<b>\$ 105.564</b>	<b>\$ 105.564</b>	<b>\$ 195.564</b>	<b>\$ 105.564</b>	<b>\$ 2.260.152</b>
<b>Total Programa 1</b>	<b>\$ 53.930</b>	<b>\$ 53.930</b>	<b>\$ 53.930</b>	<b>\$ 53.930</b>	<b>\$ 53.930</b>	<b>\$ 53.930</b>	<b>\$ 53.930</b>	<b>\$ 53.930</b>	<b>\$ 53.930</b>	<b>\$ 53.930</b>	<b>\$ 53.930</b>	<b>\$ 53.930</b>	<b>\$ 1.105.100,00</b>
RRHH + Cel+ vaticos	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 49.940	\$ 998.800,00
Computadoras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000,00
Pc	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 22.500,00
<b>Total Programa 2</b>	<b>\$ 5.750</b>	<b>\$ 5.750</b>	<b>\$ 5.750</b>	<b>\$ 5.750</b>	<b>\$ 5.750</b>	<b>\$ 5.750</b>	<b>\$ 5.750</b>	<b>\$ 5.750</b>	<b>\$ 5.750</b>	<b>\$ 5.750</b>	<b>\$ 5.750</b>	<b>\$ 5.750</b>	<b>\$ 112.500,00</b>
web	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.000,00
Fb+ Adw	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 22.500,00
<b>Total Programa 3</b>	<b>\$ 750</b>	<b>\$ 2.937</b>	<b>\$ 750</b>	<b>\$ 80.860,00</b>									
Equipamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.800,00
Regalo Empresarial	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 13.500,00
Publicidad	\$ -	\$ 2.187	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.560,10
<b>Total Programa 4</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 24.800</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 24.800</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 24.800</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 24.800</b>	<b>\$ 99.200,00</b>
Viatico	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ 16.000,00
Banner	\$ -	\$ -	\$ 4.800	\$ -	\$ -	\$ 4.800	\$ -	\$ -	\$ 4.800	\$ -	\$ -	\$ 4.800	\$ 19.200,00
Adicional	\$ -	\$ -	\$ 16.000	\$ -	\$ -	\$ 16.000	\$ -	\$ -	\$ 16.000	\$ -	\$ -	\$ 16.000	\$ 64.000,00
<b>Total Programa 5</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 9.386</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 9.386</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 9.386</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 9.386</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 70.200,00</b>
Meraderia	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ -	\$ 9.386	\$ -	\$ 65.700,00
Bolsa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.500,00
Pasarela	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 4.500,00
<b>Total Programa 6</b>	<b>\$ 5.500</b>	<b>\$ 5.500</b>	<b>\$ 5.500</b>	<b>\$ 5.500</b>	<b>\$ 5.500</b>	<b>\$ 5.500</b>	<b>\$ 5.500</b>	<b>\$ 5.500</b>	<b>\$ 5.500</b>	<b>\$ 5.500</b>	<b>\$ 5.500</b>	<b>\$ 5.500</b>	<b>\$ 123.225,00</b>
Imagen	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.500,00
Mascota	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 99.000,00
RRHH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.725,00
<b>Total Programa 7</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total Programa 8</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 126.730</b>	<b>\$ 77.502</b>	<b>\$ 90.730</b>	<b>\$ 65.930</b>	<b>\$ 75.316</b>	<b>\$ 90.730</b>	<b>\$ 65.930</b>	<b>\$ 75.316</b>	<b>\$ 90.730</b>	<b>\$ 65.930</b>	<b>\$ 75.316</b>	<b>\$ 90.730</b>	<b>\$ 1.651.885,00</b>
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>-\$ 21.166,00</b>	<b>\$ 28.061,65</b>	<b>\$ 104.834,00</b>	<b>\$ 39.634,00</b>	<b>\$ 30.248,30</b>	<b>\$ 14.834,00</b>	<b>\$ 129.634,00</b>	<b>\$ 30.248,30</b>	<b>\$ 14.834,00</b>	<b>\$ 39.634,00</b>	<b>\$ 120.248,20</b>	<b>\$ 14.834,00</b>	<b>\$ 608.267,00</b>
<b>Flujo de Fondos acumulado</b>	<b>\$ 41.222,55</b>	<b>\$ 69.284,20</b>	<b>\$ 174.118,20</b>	<b>\$ 213.752,20</b>	<b>\$ 244.000,50</b>	<b>\$ 258.834,50</b>	<b>\$ 388.469,50</b>	<b>\$ 418.716,80</b>	<b>\$ 433.550,80</b>	<b>\$ 473.184,80</b>	<b>\$ 593.433,00</b>	<b>\$ 608.267,00</b>	<b>\$ 608.267,00</b>

Anexo 9.1: Datos plan de contingencia 2018-2019-2020

Concepto/Mes	Jul-18	Ago-18	Sept-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-20
<b>Ingresos</b>												
Total Programa 3												
Main Sponsor												
Silver Sponsor												
Eventual												
Total Programa 5												
E-commerce												
<b>Subtotal</b>												
<b>Total Programa 1</b>												
RRHH + Cel+ vaticos												
Computadoras												
Pc												
<b>Total Programa 2</b>												
web												
Fb+ Adw												
<b>Total Programa 3</b>												
Equipamiento												
Regalo Empresarial												
Publicidad												
<b>Total Programa 4</b>												
Viatico												
Banner												
Adicional												
<b>Total Programa 5</b>												
Meraderia												
Bolsa												
Pasarela												
<b>Total Programa 6</b>												
Imagen												
Mascota												
RRHH												
<b>Total Programa 7</b>												
<b>Total Programa 8</b>												
<b>subtotal</b>												
<b>Flujo de Fondos</b>												
<b>Flujo de Fondos acumulado</b>												

Anexo 9.2: Datos plan de contingencia 2018-2019-2020

	Jul-19	Ago-19	Sept-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	totales
\$	100.000	100.000	190.000	100.000	100.000	100.000	190.000	100.000	100.000	100.000	190.000	100.000	2.160.000
\$	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.800.000
\$			90.000				90.000				90.000		360.000
\$	53.552	53.552	53.552	53.552	53.552	53.552	53.552	53.552	53.552	53.552	53.552	53.552	676.008
\$	53.552	53.552	53.552	53.552	53.552	53.552	53.552	53.552	53.552	53.552	53.552	53.552	676.008
\$	153.552	153.552	243.552	153.552	153.552	153.552	243.552	153.552	153.552	153.552	243.552	153.552	2.836.008
\$	53.930	53.930	53.930	53.930	53.930	53.930	53.930	53.930	53.930	53.930	53.930	53.930	1.105.100,00
\$	49.940	49.940	49.940	49.940	49.940	49.940	49.940	49.940	49.940	49.940	49.940	49.940	998.800,00
\$													4.000,00
\$													22.500,00
\$	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	112.500,00
\$													9.000,00
\$	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	22.500,00
\$	750	2.937	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	80.860,00
\$													60.800,00
\$	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	13.500,00
\$		2.187											6.560,10
\$			24.800						24.800				99.200,00
\$			4.000						4.000				16.000,00
\$			4.800						4.800				19.200,00
\$			16.000						16.000				64.000,00
\$		9.386									9.386		70.200,00
\$		9.386									9.386		65.700,00
\$													1.500,00
\$	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	4.500,00
\$	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	123.225,00
\$													7.500,00
\$	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	99.000,00
\$													16.725,00
\$													
\$													
\$	126.730	77.502	90.730	65.930	75.316	90.730	65.930	75.316	90.730	65.930	75.316	90.730	1.651.885,00
\$	26.822,00	76.049,65	152.822,00	87.622,00	78.236,30	62.822,00	177.622,00	78.236,30	62.822,00	87.622,00	168.236,20	62.822,00	1.184.123,00
\$	89.210,55	165.260,20	318.082,20	405.704,20	483.940,50	546.762,50	724.384,50	802.620,80	865.442,80	953.064,80	1.121.301,00	1.184.123,00	