



Gober, Matías Nicolás

DNI: 38.000.782

LEGAJO: MKT02038

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Marketing

Propuesta de lanzamiento de aplicación de golf en el mercado Mobile.

2019

Resumen

El siguiente trabajo final de grado, se desarrolló desde la instancia de crear una aplicación Mobile a través de la realización de un plan de marketing estratégico, abarcando los periodos entre 2020 y 2024.

Puntualmente se determinó desarrollar el lanzamiento de dicha aplicación hacia el mercado cordobés, para luego posicionarla en el mercado de las aplicaciones de golf que existen en el entorno local.

Luego de haber realizado los diferentes análisis respectivos para la materialización del plan de marketing y para el desarrollo de modelo de negocios de la aplicación de golf se pudo destacar que existe un mercado meta bien identificado en los jugadores de golf en el publico cordobés, generando así la posibilidad de que el lanzamiento sea fructífero y la determinación de la escalabilidad del proyecto sea acorde a los objetivos que se fueron planteando.

Palabras Claves

Plan Estratégico de Marketing – Golf - Aplicación Mobile - Marketing digital – Posicionamiento -

Abstract

The following final degree project, from the instance of creating a Mobile application through the realization of a strategic marketing plan, covering the periods between 2020 and 2024.

Specifically, it was determined to develop the launch of said application to the Cordoba market, and then position it in the market of golf applications that exist in the local environment.

After having carried out the different respective analyzes for the materialization of the marketing plan and for the development of the golf application's business model, it was noted that there is a well-identified target market for golfers in the Cordoba public, thus generating the possibility that the launch is fruitful and the determination of the scalability of the project is in accordance with the objectives that were raised.

Key Words

Strategic Marketing Plan - Golf - Mobile Application - Digital Marketing - Positioning -

Índice

CAPÍTULO 1:	5
<i>Objetivo general</i>	8
<i>Objetivos específicos</i>	8
CAPÍTULO 2:	10
Marketing	11
Marketing de Servicios	11
Plan de Marketing	14
Fase 1 Análisis y diagnóstico de la situación.....	14
Segunda etapa Diagnóstico de la situación	19
Fase 2 Decisiones estratégicas del marketing	20
Fase 3 Decisiones operativas del Marketing.....	26
Marketing digital.....	36
Marketing Mobile	37
CAPÍTULO 3:	38
Fuentes Primarias.....	39
Fuentes Secundarias.....	40
CAPÍTULO 4:	45
1) Macroentorno	46
2) Microentorno	52
Análisis de la demanda	56
CAPÍTULO 5:	67
Diagnóstico	68
CAPÍTULO 6:	72
Propuesta de aplicación	73
Objetivos	73
Etapas Estratégicas	74
Etapas Tácticas.....	75
Cronograma	81
Conclusiones finales	85
Recomendaciones	86

Bibliografía.....	87
Anexo	89

Índice de Figuras G

Figura 1: Flor de servicio	13
Figura 2, Matriz de Ansoff	22
Figura 3, Smartphones y Aplicaciones	50
Figura 4, Rivalidad Competidores	55
Figura 5, Federaciones de golf en la Argentina.....	64

Índice de tablas

Tabla 1 : Cuadro de análisis de rivalidad.	16
Tabla 2, Diagrama de Gantt	29
Tabla 3, Ficha de investigación 1.....	41
Tabla 4, Ficha de investigación 2.....	41
Tabla 5, Ficha de investigación 3.....	42
Tabla 6,Ficha de investigación 4.	43
Tabla 7, Ficha de investigación 5.....	43
Tabla 8, Principales sectores económicos.	48
Tabla 9 Comparaciones competencia	54
Tabla 10 Aspectos desfavorables ponderados.....	69
Tabla 11. Aspectos favorables ponderados.....	69
Tabla 12, Modelo Canvas.	74
Tabla 13, Cuadro de plan de acción.	80
Tabla 14, Diagrama de Gantt.	81
Tabla 15, Flujo de fondos esperados	83

Capítulo 1: Introducción

Introducción

El presente proyecto se realiza en el marco de Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Marketing de la Universidad Siglo 21. El objetivo de este es desarrollar un plan de marketing para posicionar una aplicación Mobile en el mercado del golfista de Córdoba.

Partiendo de esta premisa, se propone trabajar en el desarrollo de una aplicación móvil dirigida a todas aquellas personas que estén interesadas en mejorar su rendimiento dentro de las canchas de golf, todo aquel jugador que lo practique de forma amateur, semi profesional, profesional o solo por diversión. Es decir que el plan se basará en identificar y determinar mediante estrategias funcionales la manera en que se posiciona la aplicación en el mercado y la segmentación consecuente de este.

A su vez se plantea un trabajo basado en dos ejes fundamentales, por un lado, la definición del concepto o idea de marca y por otro lado el desarrollo de un producto a través de las estrategias de crecimiento. También se hará necesaria la determinación de las estrategias puntuales basadas en el marketing mix, haciendo hincapié en la promoción y distribución del producto

De esta forma lo que se pretende es que el usuario pueda llevar las estadísticas del juego de forma actualizada, haciendo anotaciones sobre características de la cancha (para luego recordar anotaciones en el próximo juego) realizar reservas y pagos de los *Green fee* (derecho pago para poder jugar en determinada cancha) y poder visualizar y recorrer la misma virtualmente. Además, se brindará la opción de “*gaming*”; espacio donde los usuarios podrán crear mini torneos en tiempo real, competir con otros usuarios y luego compartir los resultados del juego en las distintas redes sociales.

Actualmente hay aplicaciones con algunas características o funciones similares en el mercado mundial, la mayoría está en inglés lo cual significa una barrera bastante importante para los jugadores de golf y el precio promedio por uso mensual es bastante elevado. A su vez existen aparatos novedosos que cumplen con algunas funciones como los relojes Garmin, o los binoculares para golf, o aplicaciones para la reserva de hoteles, por eso se busca generar una aplicación más poli funcional y adaptada al mercado local,

donde por ejemplo en la ciudad de Córdoba el Golf es un deporte bastante conocido debidamente a sus grandes jugadores como Eduardo Romero (actualmente intendente de Villa Allende), Ángel Cabrera y Estanislao Goya; y a sus magníficas canchas como la de Potrerillo de Larreta, Ascochinga, Villa allende, Alta gracia, La cumbre, Carlos paz. De esta manera estos factores hacen que cada vez aumente más la cantidad de jugadores que con el avance de la tecnología y de las aplicaciones móviles se genere un espacio para desarrollar una app.

El desarrollo de la aplicación, tiene como objeto resolver desde una mirada tecnológica y funcional ciertos problemas o situaciones no deseadas para los jugadores en los momentos que juega al deporte, tales como por ejemplo los altos tiempos de espera para jugar y facilitar información proveniente de su juego que les permita mejorar y así poder potenciar el mercado del golf.

La mayoría de las aplicaciones móviles funcionan de la misma manera, su cuerpo se divide en dos, *back end* (es la parte que el usuario no puede ver) y *front end*, donde el *front end* es la parte visual de la misma, es la aplicación en sí misma, es lo que vemos en la pantalla del dispositivo, últimamente las apps no ocupan mucho espacio pese a poder entrar y usar mucho contenido, lo que la hace más “liviana” (que no ocupen espacio significativo en el dispositivo) es el *back end* la parte donde se guarda toda la información y se gestiona por lo general desde una API (interfaz de programación de aplicaciones).

El proceso de la propuesta se basa principalmente en un plan de marketing para desarrollar este producto para mediados del año 2020, donde se plantean objetivos para la propuesta, luego realizar los análisis pertinentes y de este modo poder generar un diagnóstico que permita desarrollar un plan estratégico pertinente para el caso con sus respectivos planes de acción.

Justificación

A modo de justificación, sobre la propuesta de lanzamiento de una aplicación de golf para los mercados de iOS y Android, ya que los jugadores, se encuentran con necesidades insatisfechas, experiencias negativas y por la falta de conocimiento sobre

características innovadoras en el deporte, se presenta la oportunidad de desarrollar un producto que englobe las funcionalidades necesarias para solucionar dichos temas, dentro de un contexto formado sinérgicamente entre la historia de este deporte, la tecnología, los jugadores y las herramientas del marketing.

En la situación descrita anteriormente se ve la conveniencia de crear un producto para que responda a la necesidad del jugador de golf (donde cada vez se suman más adeptos), de una forma rentable, brindando al usuario diferentes herramientas y servicios que forman parte de la aplicación, de una manera didáctica incluyendo los valores del deporte.

Actualmente hay pocas aplicaciones similares en el mercado local, pero al ser de otros países, generan una escasa comunicación con sus clientes lo que las hace poco conocidas, la mayoría de estas se desarrollan en inglés, generando una barrera cultural, y ninguna de ellas reúne todas las características que necesita el mercado local.

De implementarse la propuesta, se forma un producto-servicio donde el usuario local, encuentre un abanico de características y funcionalidades que permitan generar un espacio óptimo para su juego en el golf y en sus actividades vinculadas.

Es una propuesta a desarrollarse en principios en el mercado Cordobés, pero por la característica del segmento apuntado (jugadores de golf) es bastante homogéneo en los distintos países por lo cual no genera diferencias, salvo el idioma que se puede cambiar fácilmente, tiene grandes aptitudes de ser un negocio escalable a nivel internacional.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un plan de marketing para una propuesta de lanzamiento de una aplicación de golf para el mercado Mobile, que le permita posicionarse en el mercado local para mediados del año 2020, alcanzando las 500 descargas.

Objetivos específicos

- Analizar las variables que interactúan en el mercado de una aplicación de golf.
- Identificar al segmento más significativo para la aplicación, determinando variables aptas para la misma.

- Evaluar los servicios y funcionalidades para determinar cuál se incluirá.
- Analizar el mercado en cuanto a la oferta y demanda de plataformas destinada a la mejora en la actividad deportiva.
- Determinar las estrategias y cursos de acción para lograr el funcionamiento de esta en el mercado.
- Diseñar y aplicar el programa para llevar a cabo un lanzamiento hacia el mercado Mobile de la App.

Capítulo 2: Marco Teórico

Introducción

En este capítulo, se presentan aquellas teorías que se han utilizado como referencia, tanto para la etapa previa de análisis y validación de esta propuesta de valor, como también todas aquellas herramientas e instrumentos estratégicos para dotar de una materialización en el proyecto de la aplicación.

Este trabajo comprende tres ejes claves, fundamentales, de los cuales se desprenden ítems complementarios, dichos ejes son los siguientes:

- Marketing
- Golf
- App Mobile

A continuación, se desarrollará cada uno de ellos con sus respectivos ítems complementarios.

Marketing

Existen numerosas definiciones y perspectivas relacionadas a la temática del marketing, y a lo que esta actividad se refiere y a los objetivos que busca alcanzar, sin embargo se puede decir que desde una perspectiva generalizada, el marketing es una de las herramientas más importantes y complejas en el mundo, es capaz de impulsar cualquier producto, servicio, imagen, político, país u organización hacia el cumplimiento de sus objetivos, relacionándolos a sus respectivos públicos de la forma más rentable. Como ruta para lograr sus objetivos, el marketing utiliza la ayuda de ciencias de la investigación, economías, sociales, matemáticas, políticas, tecnologías, innovación, y el apasionante campo de la estrategia (Kotler y Keller, 2012).

Es aquí entonces donde entra el rol del profesional de marketing que busca hacer de intermediario entre tantas teorías, nuevos conceptos, su objetivo, los mercados y la sociedad.

Desde la temática puntual de este trabajo, es que se toma en consideración esta definición planteada por el autor, ya que al desarrollar un plan de marketing basado en el desarrollo y lanzamiento de una ampliación Mobile es prudente definir las cuestiones relacionadas al marketing de servicios.

Marketing de Servicios

De acuerdo con lo expuesto por Kotler (2006), el marketing de servicios se basa puntualmente en un contrato desarrollado entre dos partes a través de la transmisión de un objeto intangible, sin la transmisión de la propiedad de este, haciendo de esta forma que la prestación de dicho servicio pueda o no estar ligada a un producto físico o tangible.

Continuando con Kotler (2006), éste diferencia a los bienes de los servicios de acuerdo con diferentes categorías, siendo las más importantes los relacionados a los bienes puramente tangibles, a aquellos que poseen algún grado de servicio, otros que se definen como híbridos, y por últimos a los puramente caracterizados como servicios.

- Bienes exclusivamente tangibles: Cualquier producto de los que compramos habitualmente en el supermercado, como puede ser la leche o el azúcar que no llevan aparejados ningún servicio.

- Bienes tangibles con algunos servicios: Los productos de consumo duradero suelen ser ejemplos de este tipo de bienes, como puede ser un coche o una lavadora. En ambos casos se presta especial interés por sus servicios de postventa, reparación, mantenimiento y garantía.

- Híbridos: La oferta la componen bienes y servicios a partes iguales, como por ejemplo en un restaurante, en el cual adquieren vital importancia la comida y el servicio de igual manera.

- Un servicio puro: La oferta está compuesta por un servicio únicamente; por ejemplo, una consulta médica.

En este sentido, Lovelock (2009) propone una clasificación que atiende a diversos criterios, como:

- La naturaleza del servicio: En este punto diferencia en función de si el que recibe el servicio es una persona, un animal o cosa (un coche que llevamos a reparar), y de si la prestación del servicio tiene consecuencias visibles o no (mientras un corte de pelo sí las tiene, una visita al psicólogo no, por ejemplo).

- El tipo de relación al que da lugar la prestación del servicio. Puede ser formal o informal (alquiler de un inmueble a través de un contrato o un viaje en autobús, respectivamente), y de si ésta es continua o discrecional (relación de un cliente con su banco a lo largo del tiempo o una operación de vesícula en un momento puntual).

- La singularización de la prestación. Hace referencia a si las características singulares del servicio son elevadas o reducidas y si el servicio requiere mucha o poca adaptación al cliente (un ejemplo sería el servicio telefónico, que no estaría muy adaptado

frente al asesoramiento que nos presta un abogado que sí tendría un elevado grado de adaptación).

- La naturaleza de la oferta y la demanda. Según la fluctuación temporal de la demanda si es alta o baja (esquí y peluquerías respectivamente) y si requiere de una adaptación inmediata (como el suministro de electricidad) o por el contrario si no tiene un carácter tan inmediato, como es el caso de los restaurantes en los que se da una adaptación más lenta frente a las contracciones de la oferta.

- La forma de suministro del servicio. Depende del lugar donde se preste el servicio: si es en un solo lugar, como un concierto, o bien se puede prestar en varios lugares a la vez, como un servicio de correos. Y en segundo lugar en función de las exigencias de desplazamiento por parte del usuario para recibir el servicio: puede ser que tenga que desplazarse, como la persona que acude al campo de fútbol para ver el encuentro o la persona que acude al médico, frente a los servicios en los cuáles no se requiere la movilidad, como cuando viene el fontanero a casa o recibimos la visita médica a domicilio.

Figura 1: Flor de servicio



Fuente: Extraído de Lovelock (2009).

Plan de Marketing

El concepto central al que se abarca la presente propuesta de aplicación es un documento que, de forma estructurada, traza objetivos a conseguir mediante estrategias definidas en un lapso, que luego se presupuestan y controlan por parte de un responsable competente, Este proceso se lleva a cabo a partir del análisis en particular de una situación específica, para lo cual se utilizan herramientas que se desarrollarán en apartados posteriores. (Sainz de Vicuña Ancín, 2000)

Según McDonald (1994), desarrollar un plan de marketing trae aparejado una serie de beneficios, entre los cuales podemos mencionar:

- Mejor coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Minimiza las respuestas no relacionadas a los eventos inesperados.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la información de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

Por último, el plan de marketing supone la introducción de un instrumento de control para las actividades de esta área funcional de la empresa, ya que todos y cada uno de los instrumentos del marketing, que normalmente constituyen una inversión de recursos, deben demostrar una compensación esperada o que ésta supere a lo esperado.

El proceso de desarrollar un plan de marketing se divide en un conjunto de tres fases claves y cada una con dos etapas.

Fase I / Análisis y diagnóstico de la situación

Primera etapa - análisis de la situación

Con el objetivo de facilitar el análisis podemos contar con una serie de fuentes de información posible de acceder con mayor o menor grado de dificultad, esta información se puede dividir en dos grandes fuentes, primaria (generada por uno mismo) o secundarias.

Un estudio de la situación externa e interna de la empresa, donde en la situación externa se centra en el análisis del mercado, dígase la estructura (cuota del mercado de los competidores, segmentos, perfil, canales y marcas, motivaciones y proceso de compra) más evolución y tendencias, población.

Existen dos grandes de formas/técnicas de obtener la información primaria, las técnicas cualitativas y cuantitativas.

- Técnicas cualitativas: basadas en un guion abierto. La muestra se selecciona en función a características personales, no son representativas a la población, sirven para acercar el problema algunos métodos: Grupos de enfoques. - Encuestas cortas - Grupos de discusión - Observación.

- Técnicas cuantitativas: Son representativas a la población. Trae consigo características de la rama de las estadísticas como. muestra, nivel de confianza y error muestral. Algunos de los métodos más utilizados: Encuestas largas - Encuestas cara a cara

El análisis de entorno supone un análisis de aquellos aspectos del ambiente que supongan ser no controlables y que de algún modo condicionan su perspectiva y actividad. Principalmente hay que analizar el mercado en sus dos componentes, la demanda y la oferta con sus respectivos procesos.

La demanda, por un lado, que se materializa en el comportamiento del consumidor, aspecto clave para el desarrollo de todo plan de marketing.

En este sentido el comportamiento del consumidor refiere al análisis de los patrones de consumo creados por los diferentes perfiles de clientes que buscan satisfacer una necesidad puntual, y es desde el marketing que se busca comprender cuales son aquellos aspectos que motivan a estos consumidores a tomar las decisiones de compra. (Schiffman, 2010)

Con respecto a la demanda es importante conocer como es el comportamiento de compra del jugador de golf, determinar una estimación de esta, estudiar sus motivaciones e impulsos, estudiar su posición económica, social y su status, a mi criterio, mientras más profundidad tiene el estudio de la misma, la información brindada aportará una base sólida de la cual apoyar un plan de marketing.

Continuando con Schiffman (2010) la oferta, la otra parte importante del estudio del mercado, está basada en la cantidad de productos/servicios que el mercado ofrece, estos son competencia, ya sea directa o indirecta.

En ambas partes del mercado un punto grande en común siempre es el precio que se determina en lo que uno está dispuesto a dar y a recibir; cada parte, ya sea empresa o consumidor, puja por sus propios beneficios, donde en la parte de la empresa hay una lucha mayor porque cada una de ellas tiene una estrategia diferente con el fin de maximizar beneficios.

Estas estrategias adoptadas por las empresas proveedoras en un mercado, se traducen en distintos grados de rivalidad entre los mismos, un factor clave en el estudio del posicionamiento de estas. A partir de esto es que se torna importante el análisis, no solo de los consumidores si no también de la rivalidad existente en el mercado (Sainz De Vicuña Ancín, 2012).

Análisis de la Rivalidad

A continuación, se expone un cuadro en donde se puede apreciar con una mejor visión cómo se encuentra posicionada una organización, en comparación al resto de los competidores, teniendo en cuenta puntos/variables importantes.

Tabla 1 : Cuadro de análisis de rivalidad.

Variable/Empresa	A1	A2	A3
Precio	A		
Servicio		A	
Posicionamiento			A
Calidad		A	
Usuarios	A		

Fuente: Elaboración propia.

-Herramienta P.E.S.T.E.L.:

Dicha herramienta permite analizar las cuestiones a nivel macro en donde las distintas empresas, organizaciones, emprendimientos se desenvuelven, con el fin de poder determinar las diferentes proyecciones a futuro que se presentaran en el contexto del país, la región y la localidad en donde estos agentes se desarrollan. Dicho análisis se basa en analizar, de acuerdo con distintas dimensiones, cómo las diversas variables afectan de una forma positiva o negativa en el normal funcionamiento de los negocios, para que se pueda tomar las daciones estratégicas y que no afecten la visión de tales organismos (Thompson y Strickland, 2012).

- Político: un análisis del grado de intervención de parte del gobierno que influyen en la organización, como aspectos económicos y fiscales, por ejemplo.
- Económico: basado en un análisis sobre el tipo de cambio, la inflación, tasas de interés y bancarias, es de bastante impacto ya que se refleja claramente en la estructura de costos y financiación.
- Social: bastante ligado a la cultura de la sociedad con sus necesidades, tendencias y motivaciones, y refleja características más cuantitativas como número de población, tasa de crecimiento, clases sociales.
- Tecnológico: factor que mide el impacto de las tecnologías en los campos de desarrollo de productos y servicios, actualmente con los avances que se generan día a día es facilitador y es un agente bastante importante de cambio e innovación.
- Ecológico: aspectos sobre el cuidado del medio ambiente y ecológico, factores que si son bien trabajados pueden mejorar la imagen positiva de los clientes.
- Legal: leyes, normas y regulaciones que delimitan los campos de actividad de cada organización.

Otra matriz de gran ayuda para el diagnóstico es una matriz creada por Michael Porter en el año 1979 llamada las Cinco Fuerzas de Porter, donde brinda un marco para ver la posición nuestra frente a la competencia, donde como dice el nombre se centra en cinco ejes/fuerzas centrales:

- Rivalidad entre las empresas: Es el resultado de las otras cuatro fuerzas. En función de la rivalidad existente entre la competencia, la rentabilidad obtenida en el sector será mayor o menor.

- Poder de negociación de los clientes: Si el mercado cuenta con pocos clientes, se corre el riesgo de que estén bien organizados y se pongan de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tienen que pagar. Esto se convierte en una amenaza para la empresa.

- Poder de negociación de los proveedores: Amenaza que corre a cuenta de los proveedores debido al gran poder de negociación.

- Amenaza de los nuevos competidores entrantes: Existen ciertas barreras de entrada a los nuevos productos que se quieren introducir en un determinado mercado.

- Amenaza de productos sustitutos: En los mercados en los que existen productos muy similares entre sí supone una escasa rentabilidad para la gran mayoría.

Finalizado el análisis externo se procede a inferir sobre las cuestiones internas de las organizaciones, y siguiendo Sainz De Vicuña Ancín (2012), este se puede realizar desde diferentes aristas que contemplan la configuración de modelo de negocios y de las estrategias utilizadas para potenciarlo y así generar que este sea escalable.

Análisis interno

En cuanto al análisis interno, se puede aplicar el enfoque de la administración integral de servicios planteados por Lovelock (2004), el cual está compuesto por ocho componentes, que describen la esencia de un servicio, lo ubican en el lugar y tiempo, definen precios y costos, entre otras variables. En concreto, los ocho componentes del análisis planteado por Lovelock son:

- A. Elementos del servicio esencial.
- A. Lugar, ciberespacio y tiempo.
- A. Proceso.
- A. Personal.
- A. Promoción y educación.
- A. Precios y otros costos para el cliente.

- A. Evidencia física.
- A. Productividad y calidad.

Segunda etapa / Diagnóstico de la situación

Una vez realizada una descripción del análisis interno y externo hay que interpretar los datos e información correspondiente para poder transformarlo a la etapa de diagnóstico de la situación.

En todo plan de marketing el diagnóstico es, por tanto, consecuencia de un análisis previo del que ya hemos dado cuenta, y a la vez una síntesis del mismo a partir de la cual seremos capaces de identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el que descubriremos aquellos puntos en lo que nuestro negocio se muestra fuerte o débil respecto a los competidores (Sainz de vicuña Ancín, 2012).

Dentro de esta etapa es recomendable utilizar distintas herramientas del marketing estratégico para poder ver y trabajar mejor la información, que luego será de gran utilidad para la definición de objetivos, en cada herramienta/matriz además de sus funciones básicas de cada una, se puede ver desde otra perspectiva muy buena información como por ejemplo en la matriz de las cinco fuerzas de Porter se puede ver posibles oportunidades y ventajas (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Es clave saber que en momento de vida se encuentra la empresa para luego saber dónde se está parado, las estrategias y la rentabilidad asociado a cada ciclo; a continuación, se detallan los ciclos de vida de un producto:

Introducción, Crecimiento temprano, Crecimiento, Crecimiento tardío, Madurez, Declive.

De acuerdo a lo expresado por Sainz de vicuña Ancín (2012), para elaborar el diagnóstico de la organización es prudente utilizar una de las herramientas más conocidas para dicha tarea, la cual refiere a la matriz F.O.D.A, donde se realiza el entrecruzamiento de los aspectos favorables y desfavorables tanto del ámbito externo como del ámbito interno .

Debilidades: Factores internos de la empresa, que perjudican, desfavorecen al desarrollo de la empresa.

- Fortalezas: Factores internos de la empresa, que la empresa puede sacar provecho, son destrezas de esta.
- Oportunidades: Factores externos que se pueden aprovechar para el cumplimiento de la empresa, pudiéndose convertir en amenazas.
- Amenazas: Factores externos que amenazan a los objetivos de la empresa, pudiéndose convertir en oportunidades.

Una cuestión que sirve de ayuda es diagramarlo a través de un cuadro de doble entrada para representar a cada una de una forma ponderada de las debilidades y las fortalezas por una valoración propia y las amenazas y oportunidades según la probabilidad de ocurrencia, impacto.

A si determinados dichos aspectos que configuran las circunstancias que se encuentra la idea o el emprendimiento se podrá tomar las decisiones estratégicas para el modelado del plan de negocio.

Fase 2 / Decisiones estratégicas del marketing

Tercera etapa - formulación de objetivos de marketing a alcanzar

Una vez concluida la etapa de diagnóstico de la situación debemos plantear y formular los objetivos, la determinación de objetivos convierte al plan en indicadores del desempeño específicos durante la actividad, representan un compromiso del marketing para lograr los propósitos, son un llamado de acción, obviamente dentro de un lapso específico.

En relación a esto existen tantos objetivos de marketing como objetivos de ventas, y a los mismos tiempos aquellos alusivos al posicionamiento y los objetivos de tipo rentables, en donde se deberá especificar cada uno de ellos de acuerdo a la realidad que se encuentre atravesando la idea de negocio y la validación de esta (Sainz De Vicuña 2015)

En el caso de las pequeñas empresas primero deben buscar consolidación, alcanzar un determinado nivel de rentabilidad bajo, luego el crecimiento.

Cuarta etapa - Elaboración y elección de estrategias de marketing a seguir

Estrategia

Acción destinada a mantener o alterar la fuerza de la empresa en relación con la de sus competidores para de esta forma conseguir alcanzar, mantener o mejorar una posición considerada positiva o favorable. Dirección estratégica - Santiago Garrido Buj

Según José Sainz de Vicuña, una estrategia es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas, tecnológicas, económicas y sociales.

Se definen las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia directa y genérica, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos previamente fijados.

Ventaja competitiva: Una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.

A mi criterio una ventaja competitiva tiene que ser una búsqueda constante de cualquier negocio, empresa u organización, si ya la tiene bajo ningún motivo dejar de buscar de donde se puede generar alguna porque el ambiente y los entornos cada vez son más cambiantes

Las estrategias corporativas, suelen definir la visión, misión, el negocio y la estrategia competitiva.

Visión: Qué tipo de empresa quiero y me gustaría ser.

Misión: Define a través de los valores, filosofía y actividades como vamos a llegar a la visión.

Definición de negocio: qué tipo de necesidades insatisfechas vamos a satisfacer.

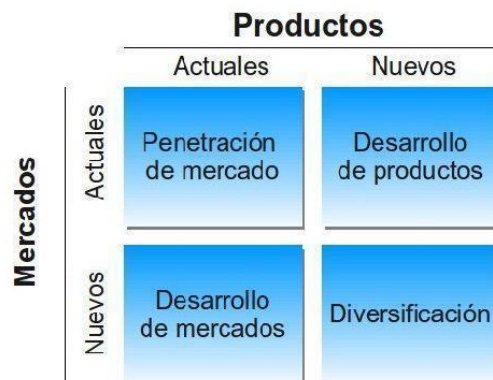
Estrategias competitivas o genéricas: según Porter, serán nombradas a continuación

- Estrategia de liderazgo en costos, esto permite a la empresa penetrar en el mercado, o bien aumentar el margen de ganancia por unidad vendida o permitirse bajar el precio y ser más competitivo.
- Estrategia de diferenciación, uno o más atributos del producto o del servicio, por los cuales el consumidor intérprete que pueda marcar una diferencia con respecto a la competencia.
- Estrategia de diferenciación por nicho, defender, concentrarse plenamente en un nicho y trabajarlo lo más eficazmente posible.

Una estrategia de lanzamiento

- Estrategia de cartera, se usará la matriz de Ansoff

Figura 2, Matriz de Ansoff



Fuente Ansoff 1957

Donde frente a un mercado actual, y un nuevo producto, se desarrollará el producto.

- Estrategia de segmentación

Segmentar un mercado significa dividir la población y el mercado en grupos objetivos y que sean rentables para la organización, para luego adaptar estrategias eficaces hacia ellos

El mercado es tan amplio que destinar recursos para llegar a todo el mercado primero, no sería estratégico (excepto a unas pocas marcas) y no sería viable desde un punto de vista económico y segundo porque es tan diversificado el mundo, hasta la naturaleza de cada mercado mismo es muy compleja y tercero es casi imposible satisfacer la demanda de un número tan grande de clientes, por eso la gran mayoría de las empresas u organizaciones establecen según características homogéneas como pueden ser edad, sexo, cultura, necesidades, hábitos, valores, idioma, gustos, grupos, segmentos para poder desarrollar mejor su actividad hacia ese o esos segmentos definidos por las mismas.

Además de las formas previamente mencionadas que se puede segmentar un mercado, existen formas más generales de hacerlo, como lo son:

- Geográficas, se puede segmentar según la zona geográfica del segmento, pudiendo abarcar una o más zona depende de los objetivos de marketing, a su vez la empresa puede tener estrategias diferentes según la zona.
- Demográfica, se puede segmentar de acuerdo con variables sociales, como sexo, edad, estudios, posición económica y social, estado civil.
- Psicográfica, se puede segmentar por el perfil del consumidor, más según sus gustos, preferencias y motivaciones y valores.
- Culturales, segmentar por formas más profundas al consumidor, una guía de costumbres, códigos, lenguajes y valores que pueden marcar fuertemente a cualquier cultura.
- Comportamiento, segmentar en cómo el consumidor basa su comportamiento a la hora de consumir, donde entran los hábitos y formas de consumo.

Segmentación de mercados:

Según Philip Kotler definición de "segmentación del mercado es la subdivisión del mercado en el subconjunto homogéneo de clientes, en cualquier subconjunto cabe la

posibilidad de ser seleccionadas como objetivo de marketing con el que se alcanzó con la mezcla de marketing distinta"

Estrategia de posicionamiento

Según Kotler y Armstrong (2007) posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto el resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa, una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se construye mediante la comunicación activa de 4 unos atributos, beneficios o valores distintivos, a nuestro público, o segmento objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial.

Según Sainz de Vicuña, supone definir, en un sentido global, como quiero que me perciban los segmentos estratégicos decididos, esto es, con qué atributos de imagen quiero que se me identifique en la mente del consumidor o usuario.

Posicionar un producto según Lambin (1991) “valorar un producto por sus características o atributos más diferenciados en comparación con los productos de la competencia y ello respecto a los compradores para quienes ese elemento de diferenciación es importante.

Me parece bastante importante destacar algunos criterios para las estrategias de posicionamiento por Wind (1982):

1. Posicionamiento basado en una oportunidad de utilización específica, hay muchos productos o servicios que se destacan básicamente por algo en espacial como los fueron iTunes en su momento.
2. Posicionamiento basado en una cualidad distintiva del producto o servicio,
3. Posicionamiento basado en las ventajas o en la solución aportada,
4. Posicionamiento orientado a una categoría de usuarios,
5. Posicionamiento en relación con una marca competidora,
6. Posicionamiento de ruptura con relación a la categoría de producto,

Estrategia de fidelización:

Estrategias basadas en asegurar de diversas formas y con distintos programas en mantener una buena relación con el cliente con el correr del tiempo sustentadas en dos principios básicos:

Marketing relacional

Según Kotler (1994) señala que a través del marketing de relaciones se estrechan los lazos económicos, técnicos y sociales entre los miembros de la relación, añadiendo, como beneficios adicionales, el incremento de la confianza mutua, un mayor interés por ayudarse, la disminución de costos y la duración de las transacciones.

Para Grönroos (1994), el marketing de relaciones consiste en identificar y establecer, mantener y desarrollar y cuando sea necesario también concluir, relaciones con los consumidores y otros agentes, con beneficio, de modo que los objetivos de todas las partes se alcancen mediante intercambio mutuo y cumplimiento de las promesas.

Gestión del valor percibido:

Trata de aumentar a través de diferentes cursos de acción el valor que percibe el cliente durante el proceso de compra del producto o servicio, estando así más satisfecho y mejorando la posición nuestra frente a la competencia, las caras que tiene el valor pueden darse en el valor de la compra, del uso y el final.

- Estrategia funcional

Concierne al plan de acción administrativa para manejar una actividad funcional o un proceso importante, como investigación, desarrollo, logística, finanzas y de marketing.

- Administración estratégica- Thompson / Strickland

Fase 3 / Decisiones operativas del Marketing

Quinta etapa - Acciones o plan de acción

En esta etapa se trata de decidir el curso y conjunto de acciones de marketing que concretan la estrategia de marketing en su nivel más concreto, esto es el marketing mix, es la fase de mayor dinamismo dentro del plan de marketing, una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva, además es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos (cronograma de acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, los costes previstos y de manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de urgencia e importancia.

Volviendo al marketing mix, hace referencia a los cuatro ejes más importantes a la materia

- **Producto:** Donde se puede desde reestructurar el producto, mejorar la calidad, cambiar el packaging, modificar nombre o un nuevo producto.
- **Precio:** Fijar nuevas tarifas, cambiar la estructura de descuentos, implementar flexibilidad en patrocinadores.
- **Promoción/ Comunicación:** incentivos a los clubes-federaciones como agentes comunicadores, acciones dirigidas a los clientes finales, campaña de marketing digital, revistas especializadas.
- **Plaza/distribución:** trabajar exclusividad según zonas, nuevas zonas para trabajar, campañas de marketing directo.

Así como también nombramos las acciones del marketing mix, hay acciones para manejar otros tipos de estrategias como las que se nombra a continuación, de fidelización, para la gestión comercial, gestión administrativa.

Sexta etapa - Determinar presupuesto de marketing y cronogramas, más tablero de control

Presupuesto:

Es un cálculo donde integra en términos financieros a las acciones y operaciones a llevar en una empresa en un periodo determinado de tiempo

Formas de presupuestar:

1. Basado en experiencia:

Es uno de los métodos más criticados, debido a los puntos poco certeros en los que se fundamenta y define. Su mayor error es que no toma en consideración las condiciones del mercado ni los factores de riesgo que impone el contexto.

2. Mantener la inversión anterior:

Considera que sólo requiere ajustarse con base en la inflación. Puede presentar riesgos si las metas fueron apenas alcanzadas.

3. Porcentaje de ventas:

Existen dos formas de asignar un presupuesto con base en el porcentaje de ventas: a través del porcentaje de ventas del año anterior o del proyectado para ese año. Éste es el método más usado por las pequeñas y medianas empresas.

4. Porcentaje del margen bruto:

Lo que se designa forma parte de los costos de la empresa, reduciendo el margen de utilidades.

5. Porcentaje del pronóstico:

Aunque es un método muy riesgoso, también tiene la peculiaridad de ser el más seguido.

6. Ganancias del año anterior:

El riesgo que se corre es asignar muy poco y no obtener resultados de esos recursos.

7. Guiarse por la competencia:

Este método lo único que hace es fijar el presupuesto del área de mercadotecnia con base en los recursos que destinan sus competidores más cercanos.

8. Por asignación:

Aunque eleva el control que se ejerce sobre los recursos, también tiene el defecto de no apearse a las necesidades del área de marketing.

9. Base cero:

Éste es el método con el que todo profesional sueña: los recursos asignados no tienen un límite específico, sino que se adaptan a los puntos establecidos en el plan de mercadotecnia. Se utilizarán tantos recursos como sean necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

10. Por incremento:

Con base en lo que se haya fijado el año anterior, se tomarán en cuenta los indicadores macroeconómicos actuales y se establecerán los recursos anuales.

Control: Se basa en centrar todos los esfuerzos previos realizados durante este proceso para controlar que todas las actividades y los objetivos estén desarrollándose según a lo planeado

Metodología para el control

Como en todos las diferentes apartados o secciones que ya hemos visto para desarrollar un Plan de Marketing, el Plan de Acción también requiere de una metodología o sistema de trabajo de procedimiento, que debemos aplicar y moldear al modelo de negocio para el que lo estemos desarrollando.

En este sentido cuando describamos cada una de las acciones, están deben contemplar o recoger como mínimo los siguientes datos:

- Asignación de responsabilidades: establecer siempre la persona/as responsable/es de que la acción se desarrolle, ejecuta, mida y evalúe.
- Fechas de ejecución: hay que marcar siempre fecha de inicio y fecha de finalización de la acción. Y por supuesto cumplir los plazos en la medida de lo posible.
- Prioridades: establecer siempre las prioridades, porque surgirán multitud de acciones, pero el tiempo y los recursos son limitados.
- Recursos para invertir: qué recursos necesitará la acción planteada: ya sean humanos, económicos, materiales.
- Instrumentos a utilizar: que herramientas van a ser necesario para poder realizar la acción.

Es muy útil poder organizar las acciones por tipo o por área de impacto, en función de a que variable de marketing afecte

Un método que nos ayuda a diagramar este plan es un diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de esto, el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades.

Tabla 2, Diagrama de Gantt

- Mercado móvil: El mercado móvil es donde se mezclan aplicaciones, dispositivos como celulares, relojes y tablets con los usuarios, es uno de los mercados con mayor crecimiento en todos los países, una de sus virtudes es una constante renovación tanto de aplicaciones, como de tendencias, por lo general el usuario ronda desde los 10 años hasta los 80 años, donde en cada rango etario las funciones que buscan en las aplicaciones varían bastante.
- Navegar virtualmente: poder visualizar desde una perspectiva digital a través de un dispositivo apto, distintos lugares, mapas, objetos, tiendas.
- Monetización: La monetización es convertir un activo en dinero. Puede referirse a los métodos utilizados para generar ganancias, mientras que también puede significar literalmente la conversión de un activo en dinero.
- Tienda virtual: Una tienda virtual (o tienda online) es un espacio dentro de un sitio web, en el que se ofrecen artículos a la venta. En un sentido amplio se puede describir a una tienda virtual como a una plataforma de comercio convencional que se vale de un sitio web para realizar sus ventas y transacciones, además de darse a conocer y mejorar la relación con sus públicos. Gran ejemplo de estas tiendas virtuales son las marcas de ropa y la casa de electrodomésticos.
- Linkeada: Verbo que hace referencia a Link, término del mundo programático donde se puede pegar la dirección URL a cualquier tipo de archivo para luego poder entrar desde donde esté ese archivo, como por ejemplo una cita bibliográfica de una entrevista de un diario en un documento de Word.
- Smartphone: Teléfono celular con pantalla táctil, que permite al usuario conectarse a internet simulando una pequeña computadora, donde se pueden realizar bastantes actividades como bajarse aplicaciones, gestionar redes sociales, uno de los más vendidos en el mercado mundial es el Samsung Galaxy s8.
- Gaming: Es un concepto en el mundo digital donde expresa el atractivo de los usuarios hacia las aplicaciones que tienen un adictivo a través de un juego interno

desarrollado por la aplicación, incorporar este concepto a las aplicaciones significa una mayor adaptación de parte del usuario hacia la App y una mayor predisposición a usarla más seguido.

- Golf: es una actividad deportiva y recreativa cuyo principal objetivo es insertar una pequeña bola de unos 46 mm de diámetro en un hoyo, esto mediante la utilización de diversos palos, fabricados especialmente para la práctica de este deporte y clasificados según sea el requerimiento del jugador para un momento en específico, se debe aclarar que cada golfista, solo podrá contar con un máximo de 14 palos por cada partida, este deporte se lleva a cabo generalmente en amplias extensiones de terreno en donde debiera estar distribuidos un total de 18 hoyos máximo y 9 mínimo, siendo el ganador quien termine de introducir la bola en cada uno de los hoyos y con la menor cantidad de golpes posibles. Por lo general los campos de golf cuentan con 18 hoyos en total (en algunos casos pueden ser menos), dichos hoyos debe ser clasificados numéricamente de manera sucesiva y cada uno de ellos debe ser distinto uno del otro para de esa forma hacer el juego más competitivo. Entre el punto de la salida el cual se denomina “tee” y el Green (zona donde despejada y de pasto muy bajo en donde se localiza el hoyo propiamente dicho) existe un trayecto denominado como calle, en dicha zona se podrán encontrar diversos obstáculos a los que se les conoce como bunkers (árboles, trampas, arenay lagos) que harán más difícil trasladar la bola de un extremo a otro. A los extremos de cada hoyo se encuentra el raf, una zona de hierba alta sin cuidar, lo que dificulta el golpe si la bola cae en esa zona.

- Propuesta de lanzamiento: Propuesta de lanzamientos tanto de productos o servicios, siempre se sugiere una serie de pasos bastantes complejos, en esta caso es una aplicación de golf en el mercado móvil, como lo son reconocimiento de problemas, investigación, análisis, procesar el análisis para luego trazar objetivos, estrategias de segmentación y de posicionamiento básicamente y una serie de acciones de un marketing mix para introducir el producto al mercado o nicho que de una forma rentable para la organización, cumpliendo con la necesidad requerida por dicho público. Los cuales frente a los cambios y/o fuerzas que pueden surgir en el entorno, nunca se asegura el éxito, al menos con un buen trabajo bien detallado y prolijo en las actividades del mismo lo que se transfiere más en este caso que al ser un nuevo producto los riesgos son demasiados altos,

la incertidumbre es bastante por eso se trabajará para reducir los riesgos y disminuir la incertidumbre.

- Proyecto de inversión:

Según Nassir Sapag Chain en su libro, proyectos de inversión formulación y evaluación pág. 17, tomado como un proceso de generación de información que sirva de apoyo a la actividad gerencial, ha alcanzado un posicionamiento indiscutible entre los instrumentos más empleados en la difícil tarea de enfrentar la toma de decisiones de inversión, tanto para crear nuevas empresas como para modificar una situación existente en una empresa en marcha, ya sea mediante el outsourcing o externalización de actividades que realiza internamente, la ampliación de sus niveles de operación o el reemplazo de su tecnología, entre otros tipos de proyectos.

En la evaluación de un proyecto nuevo, todos los costos y beneficios deben ser considerados en el análisis. El único costo que no debe ser considerado en la evaluación de un proyecto de creación de un nuevo negocio es el del estudio de viabilidad, por cuanto, aunque al momento de presentar el proyecto no esté pagado, es un costo que, haciéndose o no la inversión, igualmente se deberá asumir. Por este motivo, se considera irrelevante para la decisión.

Herramientas relevantes para medir el proyecto:

Inversión: El término inversión se refiere al acto de postergar el beneficio inmediato del bien invertido por la promesa de un beneficio futuro más o menos probable. Una inversión es una cantidad limitada de dinero que se pone a disposición de terceros, de una empresa o de un conjunto de acciones, con la finalidad de que se incremente con las ganancias que genere ese proyecto empresarial (BBVA, *s.f*).

Interés: Interés, es un índice utilizado para medir la rentabilidad de los ahorros e inversiones así también el costo de un crédito

VAN: valor actual neto, permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión Fórmula

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Resultados:

- Si es igual a cero: La inversión realizada no genera ni ganancias ni pérdidas, el proyecto depende de otros criterios para decidir si rechazar o aceptar.
- Si es menor a cero: La inversión realizada genera pérdidas, se debe rechazar el proyecto.
- Si es mayor a cero: La inversión realizada genera ganancias, donde se debe aceptar el proyecto.

TIR: tasa interna de retorno, es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

Fórmula

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

- Si $TIR > k$, el proyecto de inversión será aceptado. En este caso, la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

- Si $TIR = k$, estaríamos en una situación similar a la que se producía cuando el VAN era igual a cero. En esta situación, la inversión podrá llevarse a cabo si mejora la posición competitiva de la empresa y no hay alternativas más favorables.

- Si $TIR < k$, el proyecto debe rechazarse. No se alcanza la rentabilidad mínima que le pedimos a la inversión.

K es la tasa de descuento de flujos elegida para el cálculo del VAN

Periodo de recupero: es el tiempo, plazo requerido para que la empresa en un punto de inflexión, empiece a recuperar lo invertido a través de la generación de ingresos.

A forma de cierre del marco teórico, quiero destacar la importancia de las nuevas tecnologías en el campo de lo social y del marketing, éstas están cambiando perspectivas antiguas y generando constantemente nuevas formas de ver y analizar el mercado, además periódicamente se crean nuevos conceptos relacionados a las innovaciones como por ejemplo “gamming” los cuales la sociedad y los profesionales de las respectivas áreas no pueden quedar desactualizados, obligando a formarse y actualizarse para no quedar afuera de los nuevos conceptos y tendencias que nos brinda esta ciencia.

Cabe destacar que todos los conceptos previamente desarrollados se vuelcan en las siguientes etapas de este trabajo.

Modelo Canvas.

- Socios claves

Quienes son los socios estratégicos para poder crecer, aquellos socios que son más que un simple proveedor, en lo cual nos asociamos para buscar bienes en común.

- Actividades claves

Que actividades internas, todas aquellas actividades fundamentales para llevar a cabo el negocio, comerciales, desarrollo, seguimiento, relacionamiento.

- Recursos claves.

Todo aquello que requiere el negocio para poder llevar a cabo la propuesta de valor y el resto de las actividades claves.

- Estructuras de costes
Costos tanto periódicos, mensuales y anuales que nos consumen todas las actividades del negocio.
- Propuesta de valor
Qué valor vamos a entregar al cliente, cual o cuales problemas le resolvemos al cliente y sus características, servicio y producto novedoso, para diferenciarse de la competencia.
- Fuente de ingresos
Como vamos a generar los sustentos para mantener el negocio.
- Canales
A través de qué medios vamos a llegar al cliente y a nuestros proveedores. Proceso de compra o como entregamos el servicio.
- Relaciones con los clientes
Qué tipo de relación, esperamos mantener con los clientes.
- Segmentos de clientes
Para quienes estamos creando valor, quienes son nuestros clientes.

Marketing digital

Es el desarrollo de los conceptos y las bases del marketing, trasladadas al mundo de las nuevas tecnologías a través de dispositivos digitales (teléfonos tablets, etc.) y las redes sociales. En este concepto surge como concepto destacado la posibilidad inmediata de medir las respuestas de las estrategias realizadas.

Además, surgen nuevos tipos de estrategias para posicionamiento como SEO y SEM, también conceptos importantes como la minería de datos, que ayuda al relevamiento de datos y la investigación de mercado.

El marketing digital se basa en aprovechar la tecnología con los distintos medios digitales, como las redes sociales para lograr una comunicación más directa y personal para provocar una reacción con el consumidor.

Kaplan y Haenlein (2010) sostienen que uno de los avances que mayor influencia han tenido en el desenvolvimiento de las telecomunicaciones ha sido la irrupción de la era

digital, en donde se genera una confluencia de diversos aspectos, ya sean los motores comunicacionales, sus mensajes y por último los canales utilizados, en donde se asocia el mayor crecimiento en los últimos años. De esta manera con el uso de nuevos modelos de comunicación se puede lograr una mejor interacción entre las personas, enfatizando sobre los niveles de confianza entre los miembros de la sociedad, dado a que dichos avances no sólo se encuentran como un estímulo de desarrollo sino también para facilitar diversas funciones y necesidades puntuales.

En el marketing digital se genera para ambos participantes tanto empresas como consumidores, beneficios, donde los costos son menores, la posibilidad de segmentación más alta y la accesibilidad a la información es demasiado alta (Kaplan y Haenlein, 2010).

Marketing Mobile

Según la Mobile Marketing Association (MMA), el Mobile Marketing se define como "Un conjunto de prácticas que permite a las empresas comunicarse y colaborar con sus audiencias de forma interactiva y relevante a través de cualquier dispositivo móvil o de red".

Capítulo 3:
Marco Metodológico

Marco Metodológico

En el siguiente capítulo se desarrollarán las formas de obtener la información necesaria para trabajar en el desarrollo del trabajo, donde se usarán principalmente las fuentes primarias y en segunda instancia, fuentes secundarias. A continuación, se detallará la investigación y sus componentes, como objetivos, técnicas, muestras, con sus respectivas fundamentaciones a cada investigación desarrollada.

Las nuevas tecnologías avanzan constantemente, en este caso se centró en base a una aplicación Mobile de golf, donde busca adaptarse al mercado de personas que practiquen este deporte. El modelo de negocio encara una propuesta de lanzamiento en el mercado de aplicaciones para celulares y tablets. De acuerdo con estas afirmaciones, es necesario desarrollar:

a) Problema de decisión:

¿Qué características tiene el mercado previamente mencionado?

¿Qué atributos debería tener la aplicación?

¿Cómo monetizar la aplicación, para que sea rentable la propuesta?

b) Objetivo de la investigación

- Analizar las variables que interactúan en el mercado de una aplicación de golf.
- Identificar al segmento más significativo para la aplicación, determinando variables aptas para la misma.
- Evaluar los servicios y funcionalidades para determinar cuál se incluirá.

Fuentes Primarias

Entrevistas: para saber qué es lo que quieren específicamente los jugadores, directivos de las canchas y posibles sponsors, para saber qué características consideran claves y cuáles no para la aplicación (los objetivos a llegar con las entrevistas son de los temas sobre las estadísticas, colores, espacios , mapeo de la app y precios) se harán de forma personal la mayoría ya que son puntos muy claves

e importantes y cada uno tendría un espacio más amplio para aportar información valiosa y el resto a través de la plataforma de Google donde las preguntas serían más generales y un fácil proceso de datos de la mano de Excel.

Reuniones a modo de charlas más amigables con personas influyentes en el mundo del golf y en los negocios, como exjugadores, tratar de obtener una reunión con el “Gato Romero” (intendente de Villa Allende y ex jugador profesional de golf) y dueños, gerentes de hoteles importantes cercanos a canchas de golf. Donde además de información bastante buena y precisa se busca también consejos que siempre vienen bien.

Fuentes Secundarias

Lo que se busca de estas fuentes son estadísticas e información que me va a complementar a la información primaria para aumentar el conocimiento sobre el tema y ayudar al proceso de investigación.

- Archivos de la Agencia Córdoba turismo, donde hace más de cinco años supieron trabajar con el turismo del golf.
- Archivos y registros de la actividad actual y reciente de información que tengan sobre los deportistas federados de la ciudad.
- Archivos de la Federación cordobesa de golf.
- Revistas de PGA.
- Seguimiento de las otras aplicaciones de golf de Estados Unidos.
- Libros de golf, turismo y negocios.
- Blogs de golf

Fichas de investigación

El fin de las investigaciones que se desarrollaran a continuación se busca indagar en las distintas fuentes de información, para que de estas investigaciones se pueda obtener conclusiones válidas para empezar a trabajar en el desarrollo de la propuesta profesional.

Tabla 3, Ficha de investigación 1.

1) Tipo de investigación: Exploratoria.

TÉCNICA	Entrevistas en profundidad ANEXO 1
TEMA	Relación golf y estadísticas, más servicios complementarios.
POBLACIÓN	Expertos en el mundo del golf y App.
MUESTRA	No probabilístico, Intencional
TAMAÑO MUESTRA	12
ABORDAJE	Personal
INSTRUMENTO	Guía con pautas
DESCRIPCIÓN	Buscar profundidad y obtener conocimientos en el tema.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4, Ficha de investigación 2.

2) Tipo de investigación: Exploratoria.

TÉCNICA	Observación ANEXO 2
TEMA	Proceso del comportamiento en el consumidor en el momento de jugar al golf.
POBLACIÓN	Jugadores de golf.
MUESTRA	No probabilístico, basado en disponibilidad del jugador.

TAMAÑO MUESTRA	3
ABORDAJE	observación directa
INSTRUMENTO	Guía de pautas
DESCRIPCIÓN	Acompañar al jugador desde que reserva el turno para jugar hasta que llegue a su casa.

Fuente: Elaboración propia.

3) Tipo de investigación: Exploratoria.

Tabla 5, Ficha de investigación 3.

TÉCNICA	Grupo de enfoque ANEXO 3
TEMA	Diferentes puntos de vista
POBLACIÓN	Jugadores de golf.
MUESTRA	No probabilístico, bola de nieve
TAMAÑO MUESTRA	8
ABORDAJE	Personal
INSTRUMENTO	Guía de pautas
DESCRIPCIÓN	Guía de pautas más un debate para generar espacio e ideas.

Fuente: Elaboración propia.

4) Tipo de investigación: Exploratoria.

Tabla 6, Ficha de investigación 4.

TÉCNICA	Encuesta corta ANEXO 4 Y 5
TEMA	Ampliar información detalladamente.
POBLACIÓN	Jugadores de golf
MUESTRA	Probabilístico, muestreo simple.
TAMAÑO MUESTRA	40
ABORDAJE	On line
INSTRUMENTO	Encuesta.
DESCRIPCIÓN	Validar la hipótesis del problema y de los clientes sobre el uso de una App Mobile para el perfeccionamiento del golf

Fuente: Elaboración propia.

5) Tipo de investigación: Descriptiva

Tabla 7, Ficha de investigación 5.

TÉCNICA	Encuesta larga ANEXO 4 Y 5
TEMA	Generalizar conceptos y temas más específicos.
POBLACIÓN	Jugadores de golf

MUESTRA	Probabilístico, no intencional
TAMAÑO MUESTRA	40
ABORDAJE	On line
INSTRUMENTO	Encuesta
DESCRIPCIÓN	Comprender las necesidad y requerimientos puntuales de potenciales clientes para permitir la validación de la idea

Fuente: Elaboración propia.

Habiendo definido ya el marco metodológico, con sus respectivas etapas de investigación, se forma un cierre para poder avanzar en la siguiente etapa.

Capítulo 4:
Análisis de datos

Análisis Externo

1) Macroentorno

En esta sección cabe destacar que se desarrollará un análisis tanto de la situación externa e interna, donde para cada parte se utilizarán diversos instrumentos empezando por la parte externa donde se usará una herramienta efectiva a la hora de brindarnos un buen panorama externo que afectan al mercado brindando oportunidades o amenazas.

La siguiente herramienta se denomina P.E.S.T.E.L, donde cada letra, es la primera inicial de la palabra de las variables que caracterizan al entorno, donde por lo general son incontrolables por las empresas participantes del mercado.

Político

Argentina no escapa de la inestabilidad política en América latina, en las últimas semanas se llevó a cabo las PASO (11 de agosto) en las cuales se presentan principalmente los candidatos a presidencia para las elecciones de octubre de este año. Sus resultados no fueron favorables para el actual presidente Mauricio Macri, que tuvo una diferencia negativa frente a Alberto Fernández por una diferencia de 15 puntos aproximadamente, lo cual provoco en los mercados una cierta incertidumbre e inseguridad, a si generando una suba del dólar alta, subió el riesgo del país y cayeron los valores de las acciones de las empresas argentinas cotizadas en la bolsa de nueva york. Lo cual genera un contexto difícil para desarrollar un emprendimiento.

Principales partidos políticos

- Cambiemos (PRO): centroderecha
- El Frente para la Victoria (FpV): centroizquierda, se reivindica del Kirchnerismo (expresión que designa la filosofía política y los partidarios del antiguo presidente Néstor Kirchner).
- Unidos por Una Nueva Alternativa (UNA): centro-izquierda.
- frente de Izquierda y Los Trabajadores (FIT): izquierda socialista, trotskismo.
- Progresistas: centro izquierda.

Líderes políticos en el poder:

Presidente: Mauricio Macri (desde el 10 de diciembre de 2015)

vicepresidente: Gabriela Michetti (desde el 10 de diciembre de 2015)

Próximas fechas electorales

Elecciones Presidenciales: 27 octubre 2019

Senado: octubre 2019

Cámara de Diputados: octubre de 2019

- Creación del primer foro argentino de inversiones, Durante el encuentro, el secretario de Emprendedores y Pymes, Mariano Mayer, explicó los alcances de la Ley de Emprendedores, que contempla herramientas de financiamiento para convertir sus ideas en negocios, hacer crecer sus proyectos y expandirlos a nuevos mercados, a través del Fondo Fiduciario para el Desarrollo de Capital Emprendedor (FONDCE).

- Creación de la ley de emprendedores (Ley 27349 HONORABLE CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA), donde uno de los puntos más importantes a destacar es el siguiente: Los que inviertan en emprendimientos podrán deducir entre el 75 y 85% en la determinación del Impuesto a las Ganancias, resolvió el Ministerio de Producción, en el marco de las medidas para impulsar a los emprendedores argentinos. Y la creación de las sociedades por acciones simplificadas (SAS), donde se creó un mecanismo facilitador para crear una empresa en el término de un día, la cual simplifica y genera una mejora notable para agilizar los trámites de la misma.

- Se aumentan los acuerdos bilaterales como por ejemplo con Chile para consolidar el desarrollo de ambos para fortalecer el emprendimiento y las Pymes, agregando un valor estratégico.

Económico

A lo largo de su historia, Argentina supo atravesar una inestabilidad política y económica. Desde el déficit fiscal en 2016 con una leve tasa de crecimiento de 2,9%, en el año 2017 también se vivió un déficit fiscal, esta vez más grande que el año anterior (-2,6%) En el año 2018, el país sufrió un cambio positivo al entrar como un país con mercado emergente. Con lo que respecta a la inflación, el año pasado llegó a los 31,8%, aunque se prevé que la cifra baje progresivamente a un 15,4% en el 2020, según las estimaciones del FMI.

Bebido a las políticas externas el país está en un proceso de apertura en los mercados internacionales, un ejemplo de ello fueron los avances para un acuerdo entre la unión europea y el Mercosur; Lo que puede generar un gran abanico de oportunidades para todos los productos y servicios argentinos y a si también las empresas.

A continuación, se presenta una tabla para develar la participación en el PBI nacional de los principales sectores económicos del país. En la cual se puede destacar en el sector de los servicios es uno de los más fuertes empleando más personal y genera más valor añadido al PBI, pero en lo que refiere a valor añadido, todavía no puede sumar valor.

Tabla 8, Principales sectores económicos.

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	0,5	23,2	76,1
Valor añadido (en % del PIB)	5,6	21,8	56,9
Valor añadido (crecimiento anual en %)	4,1	2,7	-0,0

Santander Rio (2019). *Argentina económica y política.*, Extraído de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Sociocultural

De acuerdo con el banco mundial (2017), la República Argentina tiene 44.271.041 habitantes. En la provincia de Córdoba se concentra el 8,25% de la población del país,

dando cuenta de 3.308.876 personas censadas de acuerdo con el último censo (Censo Nacional 2010) realizado en 2010 por el Instituto de Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).

Según una nota de Héctor Ortiz (2018), el autor sostiene que, de acuerdo a las tendencias a nivel global actuales, el golf está tomando un creciente rol en la sociedad, no tiene diferencia entre sexos, tampoco sobre la edad, ya que desde muy joven se empieza a jugar, hasta llegar a la vejez, en todo el mundo es visto como uno de los deportes más prestigiosos desde su inicio. La Argentina no es la excepción de lo anterior y menos la ciudad de Córdoba donde las canchas de golf se encuentran en barrios residenciales como Las Delicias, Jockey Club, Lomas de los Carolinos, Córdoba club (Villa Allende), o grandes estancias como lo son La paz (Ascochinga) o en los mejores paisajes de las sierras como Potrerillo de la Reta, La Cumbre.

Según lo conversado con distintos jugadores de golf, se pudo extraer la siguiente conclusión:

La mayoría de los jugadores de golf, son, sienten y transmiten un alto estatus social que les brinda jugar a este deporte, ser parte de familias tradicionales y ser socios de determinados clubes. Aunque hay un gran tabú, con respecto a su estatus, es el caso de los Caddy (persona que asiste al jugador, durante el recorrido de la cancha) que provienen de clases sociales “bajas” y luego terminan siendo, con el transcurso del tiempo jugadores de clase mundial.

Tecnológico

Últimamente, es un factor que está tomando un rol bastante importante y el deporte no escapa de ello, a continuación, un breve párrafo de Verónica Mollejo, “La tecnología se ha convertido en un pilar fundamental de la industria, sobre todo en cuestiones de máxima importancia como la seguridad y el rendimiento de los atletas, o la gestión deportiva”.

En el mundo del golf, se está tomando bastante seria la tecnología, no solo en el desarrollo de aplicaciones móviles, sino también en la forma de aprendizaje donde cada vez se cuenta con mejores herramientas y a su vez en la implementación de materiales muy tecnológicos en lo que se refiere a palos, bolsas y pelotas.

El mercado de las programaciones de software cada vez crece con mayor rapidez, ya que es un campo donde constantemente nacen nuevas mejoras y forma de crear, es un espacio, donde el mercado mismo está requiriendo más profesionales de la materia que los últimos años.

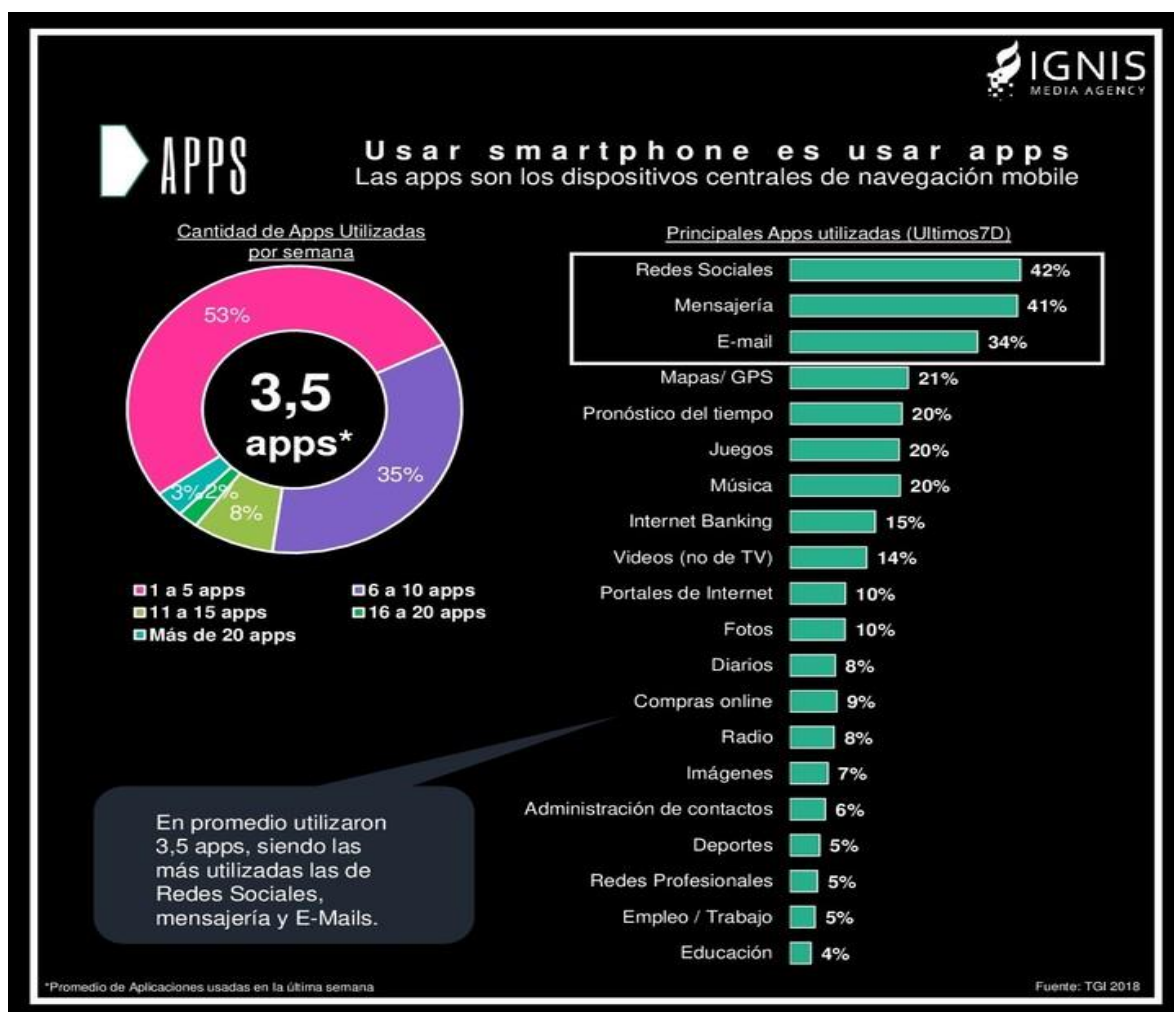
Con respecto a las aplicaciones para celulares y tablets, en Argentina los mayores mercados de, aplicaciones son en primer lugar Android (Google) e IOS (Apple).

Un aspecto muy importante es destacar la tecnología y sus avances en los dispositivos, donde cada vez se desarrollan mejor y presentan notables cambios años tras años, últimamente cuentan con mejores indicadores, procesadores, peso más liviano y mejores cámaras, pero un factor aún más importante es la memoria misma del celular, donde esta juega un papel fundamental para poder descargar y utilizar la App con normalidad, donde cada vez los celulares y tablets cuentan con un mayor capacidad de la misma.

Un estudio publicado por Ignis Media Agency (2018)

Destaca que los argentinos, el 87% accede a internet a través de smartphones y que en promedio se conecta a internet 90 minutos diarios y que poseen 20 aplicaciones.

Figura 3, Smartphones y Aplicaciones



Fuente: Extraído de Clarín (2018)

Legal

En este entorno, hay un reglamento hacia las aplicaciones sobre todo en temas de seguridad y privacidad de la información del usuario final. El ministerio de Justicia y Derechos Humanos Argentino promulgó una ley N° 25.326 (Ley de Protección de Datos Personales - LPDP), la cual principalmente establece normas y obligaciones a todos aquellos que tengan la capacidad de tratar datos sobre los usuarios.

La misma fue comunicada a través de un boletín oficial de forma de una guía de buenas prácticas para el desarrollo de Apps.

En Argentina el día 14 de octubre del año 2014, se promulgó el nuevo Código Civil y Comercial a través de la Ley 26.994, la cual entró en vigencia desde el 1 de agosto del año 2015, en el cual para el ámbito emprendedor se destacan las ramas de contratos y sociedades.

Teniendo en cuenta el entorno de este caso, desde un punto de vista pertinente, se agrega una variable más (aunque se podría anexar a tecnología), que en los últimos años forma una estructura importante en el mundo del marketing.

Comunicación y nuevas redes

Ya es amplia la información, beneficios e historial de los medios masivos de comunicación, pero en las nuevas redes (Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp) están siendo una base fundamental para el mundo del marketing y de los negocios, donde cada marca está experimentando con mejores resultados que otras el cumplimiento de sus objetivos propio de cada marca.

En el golf las mejores marcas como por ejemplo la norteamericana Callaway, tienen mucha presencia en la red social Instagram, donde cuenta actualmente con 595 mil seguidores, o también el canal de golf, Golf Channel con 881 mil seguidores.

Gran parte de esto se debe a la posibilidad de trabajar muy bien con las visuales, subiendo contenido que realmente conecta con los jugadores y aficionados.

Esto genera que las aplicaciones de golf se vean automáticamente a establecer un perfil en dichas redes, donde cada vez suman más adeptos.

2) *Microentorno*

El desarrollo de la propuesta se circunscribe, en el sector enfocado en el asesoramiento y facilitación de componentes tecnológicos en el deporte, en la industria del desarrollo y programación. Como particularidad de todo este desenvolvimiento, la articulación se implica sobre el segmento de los golfistas específicamente el de los aficionados y como tal el análisis del sector estará contextualizado en aquellas industrias dedicadas a generar propuestas de valor para este segmento. En ese sentido puede mencionarse a; canchas de golf, páginas de información de golf, artículos de golf, todos estos actores serán abordados desde las cinco fuerzas de Porter para poder identificar quienes son competidores, proveedores, industrias sustitutas, consumidores

- Poder de negociación de los compradores o clientes, a lo que refiere a la estrategia de precios y a la cantidad de oferentes en lo que respecta a aplicaciones de golf, los consumidores tienen alto poder de negociación ya que al haber varias Apps (similares), los clientes pueden elegir por cualquiera de ellas, además todas en sus políticas de precios ofrecen una discriminación que por lo general se basa en una suscripción mensual, semestral o anual, lo que permite al consumidor aumentar su poder de elección.

- Poder de negociación de proveedores, El fenómeno de las aplicaciones y las tecnologías a nivel mundial ha generado toda una estructura de mercado y social bastante importante, en los últimos años se han creado nuevas carreras universitarias para satisfacer las necesidades del mercado laboral, ante dicha oportunidad de un nuevo mercado, una gran cantidad de estudiantes optaron por estas nuevas carreras. Este mercado creció exponencialmente desde hace unos años, lo cual genera que a nivel de buscar profesionales y empresas capacitadas haya una amplia gama de oferta, lo que hace que uno como demandante de estos productos/servicios tenga un gran abanico de opciones a la hora de elegir.

Solamente en la capital de Córdoba hay más de 15 empresas de desarrollo y programación de aplicaciones, sin contar la gran cantidad de estudiantes avanzados en programación que están capacitados para desarrollar todo tipo de apps y lenguajes; En Córdoba, las empresas más destacadas en este tipo de servicios son: Darfwod (ubicada en el centro de Córdoba), Evoltis (ubicada en Nueva Córdoba), Ponte SA (ubicada en Av. Recta Martinolli).

Al ser un producto que se puede desarrollar desde cualquier parte del mundo, hay miles de empresas capaces de crear este tipo de producto, sin ningún problema ni barrera.

- Amenaza de nuevos competidores, en sintonía a la fuerza anteriormente mencionada, en el marco de la competencia, está impulsado por un gran crecimiento del mercado de la programación y desarrollo de aplicaciones, por lo que al ser un producto tecnológico, implica que en cualquier momento pueda aparecer una competidora, hasta con características mejores y más innovadoras desde cualquier parte del mundo, generando en las aplicaciones actuales, una constante actualización, corrigiendo errores e incluyendo mejoras adecuadas a las nuevas oportunidades y necesidades de los usuarios, ya que si no se contempla estas actualizaciones las aplicaciones, corren el riesgo de quedar en el tiempo e ir perdiendo su principal activo que son los usuarios; Significa que constantemente hay que estar muy atento al surgimiento de las mismas, y siempre pensar en la innovación como guía para estar preparados.
- Amenaza de nuevos competidores sustitutos, volviendo a la materia de tecnología, hace que sea impredecible tener certeza sobre nuevos sustitutos, ya que es tan amplio el campo del desarrollo, más las nuevas tendencias de la vinculación de la tecnología en deporte, están generando nuevos campos, en los cuales muchas empresas ven en esos nuevos campos muchas oportunidades de crecimiento y desarrollo. Pero actualmente de la mano de Garmin (marca de GPS y relojes), crearon un reloj para jugadores de golf, donde cuenta con algunas características similares a las aplicaciones móviles, aunque no deja de ser un reloj y se limita a varias funcionalidades. Hay relojes sobre todo de la marca Samsung que cuentan con la posibilidad de enlazar el reloj al celular y poder utilizar la aplicación con las mismas características (aunque se tiene que desarrollar un lenguaje extra). No solo relojes aparecen como competidores sustitutos, en Estados Unidos, de la mano de la marca Zepp, se crearon sensores para poder medir ciertas características a la hora de evaluar el desempeño del juego.

Más allá de los relojes y los sensores, no hay que escaparse del tradicionalismo que representa el deporte, que hasta el día de hoy se siguen usando hojas de papel con un lápiz o lapicera para anotar todo lo que al jugador le resulte importante, es importante tener en cuenta el papel, porque el jugador lo tiene muy asociado a su juego, ya que le resulta muy práctico.

- Rivalidad entre los competidores, hay gran rivalidad sobre todo en los mercados de Estados Unidos, México, Canadá y Europa, (ya que hay una alta cantidad de usuarios) la mayoría de ellas no penetran en el mercado cordobés debido al idioma y a su poca difusión, lo que deja un nicho existente, que actualmente está atendido por no más de 5 aplicaciones (todas de capitales extranjeros, radicadas en otros países como Portugal). La mayoría al contar con características similares compiten en el precio (donde todas cobran sus servicios en dólares). Aunque el público del golf por lo general no es sensible a los precios impuestos por las marcas debido a su clase social. En referencia a los competidores también se encuentra poca diferenciación en los servicios que brindan tanto gratis como pagos, pero estos pueden variar en dos o tres servicios. Si hay gran diferencia en el diseño interactivo de las mismas. Como se dijo previamente donde mayor centran sus estrategias es en respecto al precio (siempre sustentados en los servicios que brindan), lo que genera que el usuario termine tomando su decisión final en precio. Para enmarcar las diferencias en el precio, la aplicación Hole 19 cobra anualmente \$45,21 dólares, mientras que Swing U \$50,04 dólares anualmente, ofreciendo ambas prácticamente los mismos servicios.

En base a una investigación de la competencia, se desarrolla un cuadro a forma de panorama para representar las diferentes aplicaciones en base a características generales de comparación.

Tabla 9 Comparaciones competencia

APLICACIÓN/ PRODUCTO	SERVICIO	REDES	PRECIO	DESCARGAS	PESO(MB)	PROCEDENCIA	CALIFICACIÓN
Hole 19	Freemium	Si	\$45,21	500000	59,62	Portugal.	4,4
Swing U	freemium	Si	\$50,04	1000000	71,21	USA	4,6
Tag Heur	Free	Si	\$1,200	10000	11	Suiza	4
Zepp	Free	Si	\$150	100000	131	USA	4,4
Garming	Free	Si	\$300	100000	120	USA	4,2

Fuente: Elaboración propia.

Sumado al análisis anterior se destaca las reseñas y comentarios (extraídos de las plataformas de descarga) de mayor notoriedad tanto a favor como en contra de las aplicaciones previamente mencionadas:

Garmin Golf

-Negativo: Se destacan errores de conexión a servidor y la imposibilidad de modificar el puntaje, tampoco se puede guardar nueva información. La nueva versión presenta problemas de conexión vía bluetooth.

-Positivo: La distancia en yardas es muy precisa, buen reconocimiento de las canchas.

TAG Heuer Golf

-Negativa: Difícil ubicación de los campos.

-Positiva: Calidad gráfica y visual.

Swing Golf

-Negativa: Precios caros para los servicios premium y demoras en captar la señal. Nueva versión con bastantes errores.

-Positiva: Muy completa la versión gratuita, buen cálculo de distancias de yardas

Hole 19

-Negativa: Es mala la empaje ración entre los sistemas Android e IOS para sincronizar entre ambas

-Positivo: Muy completa para el jugador aficionado

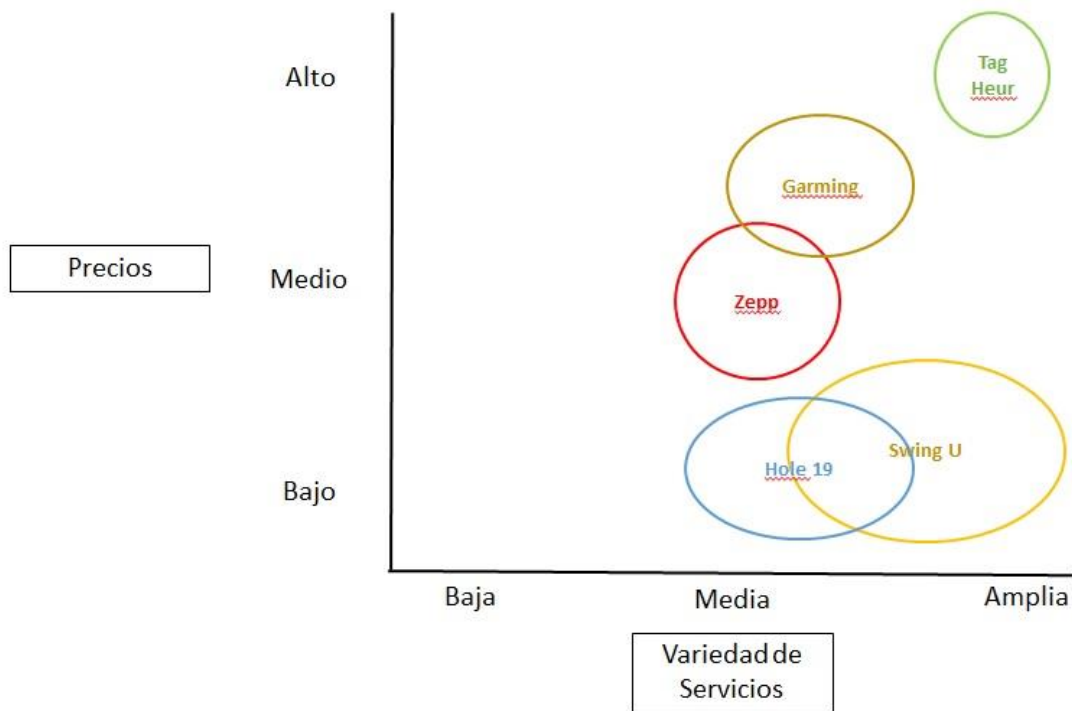
Zeep Golf

-Negativo: Error en el hosting y reproducción para videos. Mala Conexión entre el sensor y la aplicación. Hay que tener amplios conocimientos para poder entenderla y usarla correctamente.

-Positiva: Bastante completa, muy útil para medir los movimientos de uno mismo.

Con respecto a los comentarios negativos de cada una, cabe destacar qué las marcas, Hole19, Swing Golf, TAG Heuer, les responden los usuarios (siempre en inglés) con una plataforma de contacto para trasladar sus inquietudes vía mail.

Figura 4, Rivalidad Competidores



Fuente: elaboración propia

Análisis de la demanda

A Continuación, se desarrolla, un estudio de mercado, donde sus objetivos son la demanda y la oferta.

El mercado de las Apps, representa un total de 6.503.500 de aplicaciones en las distintas marcas, siendo Google Play la de más cantidad, seguida por Apple App Store, donde la sumatoria de ambas representan el 76% del mercado, hoy en día la sociedad revisa su smartphone aproximadamente 80 veces al día, donde las aplicaciones con más descargas son las que representan alguna red social, como lo son WhatsApp, Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter, YouTube.

Para el año 2020, en el mercado de las Apps se espera que genere alrededor de 189 mil millones de dólares de ingresos, en la sumatoria de sus principales activos, ventas, suscripciones, anuncios. En el primer trimestre de este año se descargaron 25.000 millones de aplicaciones en todo el

- Mercado meta definido

Principalmente, el mercado meta comprende a todos aquellos jugadores adeptos al golf y que sean consumidores de aplicaciones móviles.

El mercado meta definido, para esta aplicación, como principal segmentación es toda aquella persona con la capacidad de contar con un smartphone o algún dispositivo que tenga la posibilidad de descarga de aplicaciones.

A consecuencia de las distintas investigaciones realizadas, hechas a jugadores expertos y amateurs del golf, sumando a referencias que brinda el deporte y su práctica.

Luego de esa primera segmentación, podemos dividir al público objetivo, según distintas variables para poder comprender mejor sus motivaciones y características con el fin de aumentar la certeza a la hora de aplicar la propuesta de lanzamiento.

Las variables que van a integrar la segmentación son: edad/sexo/nivel/acompañamiento

a) Edad

Al ser un deporte donde una persona de 24 años puede competir con otra de 54, sin ningún impedimento, genera un gran rango etario. Pero en cada edad, son muy distintas heterogéneas las características de cada uno. Por eso es importante separar por rangos de a 5 años.

- De 6 a los 11 años, los chicos a partir de los 6 años ya dejan de tener limitaciones de desarrollo muscular y de atención, en estas edades, los jóvenes son influenciados por sus padres, que por lo general juegan al golf y buscan transmitir a sus hijos el deporte. Lo toman más como diversión que como deporte, las grandes marcas adaptan sus productos para atender a este segmento, lo cual les permite desarrollar sin ningún problema.

Forman parte de la generación T

En tanto a lo que respecta al uso de smartphones es muy limitado, ya que un escaso porcentaje cuenta con uno propio.

- De 12 a 17 años, ya es un grupo donde es más consciente de lo que significa hacer deportes en general, adquiere mayor independencia, suele ir a jugar solo con sus amigos, la gran parte de esta edad se ve con posibilidades de formar una carrera que lo

lleve al profesionalismo. Es un jugador que de a poco se empieza a integrar haciéndose socio de algún club y jugando torneos. A lo que respecta al uso de dispositivos móviles en gran porcentaje ya cuenta con uno propio, donde ya usan aplicaciones específicas del deporte, forman parte de la generación Z.

- De 18 a 23 años, es un rango donde se dividen casi definitivamente si se quieren dedicar de lleno al golf, entrenando hasta cuatro veces por semana para llegar a ser profesionales o practicarlo como una afición. Este grupo también forma parte de la generación Z. Este subgrupo, ya con mayor independencia que los anteriores, ya es capaz de no solo jugar en clubes de su cercanía si no que ya puede ir solo hasta otras canchas en distintas localidades. Algunos de ellos ya son capaces de firmar contratos para representar a marcas relacionadas al golf. Es una edad donde ya la mayoría termina el secundario y se inclinan por una carrera de grado, lo que hace que se dificulte la toma de decisión a la hora de elegir sus prioridades; Suele pasar que, a esta edad, los jóvenes que cuentan con un buen nivel son becados por universidades extranjeras para continuar sus carreras en otro país y representar a su universidad, localmente la mayor tendencia es migrar hacia Estados Unidos.

- De 24 a 29 años, una edad con bastantes adeptos al golf ya sea de forma profesional, o amateur, donde se suman algunos jugadores porque cuentan con un mayor tiempo libre y de esparcimiento para realizar dicha actividad. Empieza a ver el golf como algo más allá del deporte, lo empieza a sentir algo más social, donde ya toma muchas decisiones por sí solo, donde pueden estar en los últimos años de la universidad (si es que estudio) o ya familiarizado con una vida social más profesionalizado, lo que genera por inercia que cuenta con un capital propio para sustentar su gasto en el deporte, significando que toma sus propias decisiones económicas. En esta edad suelen llegar a un muy buen nivel deportivo basado en la experiencia que sumó a través de los años.

Con lo que respecta al uso de aplicaciones en smartphones, es una de las masas etarias donde mayor participación en el consumo tiene. Es un grupo a lo cual las marcas dirigen mayores esfuerzos de comunicación en este tipo de mercados móviles. Forman parte de la generación Y

- De 30 a 35 años, un grupo donde al igual que el anterior, suma un gran número de adeptos, en la cual existe una particularidad (los que no se dedican al

profesionalismo), empieza a ver al golf como una herramienta de escapatoria a la rutina diaria. Un grupo donde empiezan a aumentar la cantidad de viajes de golf, donde suelen pasar un fin de semana en alguna otra ciudad, con el objetivo de jugar algún torneo, como lo suelen ser en el sur o en el norte del país. También forman parte de la generación Y. El buen nivel deportivo sigue aumentando por lo general. Comúnmente cuentan con un buen nivel económico para que les permite adquirir constantemente artículos relacionados con el deporte.

Es un grupo donde las marcas también logran buenos resultados, porque ya los fueron ganando con el correr del tiempo, generalmente en esta edad empiezan a fidelizarse sobre alguna marca en especial.

Es una edad donde de a poco van formando familia, por lo que genera grandes cambios en su vida, logrando esporádicamente que cuenten con menor tiempo para poder jugar.

- De 36 a 47 años, por lo general el jugador dentro de este rango etario cuenta con un mayor equilibrio en su vida, donde puede tener más tiempo para jugar al golf, sigue aumentando su nivel cada vez con mayor experiencia que le brindaron los años jugados. Es una edad donde por lo general ya tienen familia y comienzan a tratar de inculcar las esencias del deporte a los suyos. A mayor edad, le es difícil producir cambios conductuales frente a las marcas, no es uno de los mayores targets de las aplicaciones móviles, pero si es un fuerte grupo para el mercado de las Apps.

Es un grupo al cual le gusta asistir a eventos sociales afines al golf, como lo son experiencias, torneos, charlas, encuentros.

Por lo general cuenta con un grupo de amigos los cuales juegan juntos.

- De 48 a 58 años, en esta edad, cuentan con varias similitudes con respecto a los grupos pasados, como el nivel económico, el buen nivel de juego, por lo general es el punto culmine de su carrera, pero se encuentra una particularidad, la cual debido al profesionalismo en sus trabajos se ven sumergidos en un golf vinculado a los negocios, donde durante el juego, es común proponer, debatir sobre futuros proyectos en conjunto, cerrar tratos o abrir puertas en empresas a grandes profesionales. Es una edad “débil para el mercado de las Apps”, pero bastante importante porque tienen grandes influencias en el resto de los grupos. Son parte de la generación X. Generalmente las marcas suelen tenerlos como referentes propios, debido a la buena trayectoria de estos

- De 59 años para adelante, ya en esta edad los jugadores en mayoría amateurs, con el paso del tiempo disminuyen su tiempo de juego, debido a las exigencias físicas del golf, donde por lo general el tiempo mínimo de juego por partida son mínimo tres horas y recorrer ocho kilómetros (aunque la mayoría de esta edad utiliza carros para facilitar el traslado dentro de la cancha), no es un buen público para el mercado de las aplicaciones, debido a su poco conocimiento de estas y de la desintegración a las redes sociales (principales medios de comunicación de las Apps).

Es muy probable que debido a la edad (sobre todo en los más adultos) cuenten con algún tipo de acompañamiento para jugar. Forma parte de la generación baby boomer.

b) Sexo:

En esta segmentación se basa en describir características de los sexos femenino y masculino.

-Femenino, representa un menor porcentaje de la población de jugadores en el mundo y Argentina no es la excepción, hay casos de clubes de golf con mucha historia que se pierde de participar en torneos mundiales por no poder incluir a mujeres en su lista de socios.

Actualmente, el día 6 de junio de cada año, se celebra alrededor del mundo el Women's Golf Day, con los fines de fomentar la participación en el deporte y hacerlas más visibles. Con lo que respecta al uso de aplicaciones no se generan diferencias entre sexos, pero sí a grandes rasgos las principales marcas a lo largo de la historia han logrado adaptar sus artículos para este segmento. Una gran diferencia a la hora de jugar, por cuestiones físicas las damas cuentan con una "salida" más cercana al hoyo, dentro del campo de juego. Pero últimamente han aumentado notablemente su nivel en el deporte. Cada vez más torneos unen entre sus participantes a mujeres, como por el ejemplo en los juegos olímpicos de la juventud de Buenos Aires 2018, donde participaban de forma mixta junto a hombres, donde alcanzaron buenos puestos, logrando medalla de bronce.

Es un segmento que a nivel mundial y socialmente está siendo más respetada, escuchada. Donde constantemente son protagonistas de una lucha por sus derechos, por lo cual hace que paulatinamente crecen en el número de participantes de este deporte.

La mujer por su parte prefiere jugar acompañada por amigas y no es tanto una jugadora solitaria.

Esto se decanta de las entrevistas e investigaciones realizadas al público objetivo.

-Masculino, el hombre a la hora de jugar muestra indiferencia al momento de jugar ya sea acompañado o solo. Fueron los creados del deporte, por lo que género que actualmente haya sumado un mayor porcentaje de participantes en el deporte frente a las mujeres.

El hombre suele hacer viajes relacionado al deporte con mayor frecuencia, en la mayoría de los torneos internacionales el hombre, es que más entradas compra, suele juntarse con sus amigos o allegados para jugar.

Igual, hay casos donde se juega de forma mixta, como es el ejemplo de ir a jugar en familia o con familias amigas, algo muy usual en Argentina.

A la hora de usar Apps, no hay mucha diferencia a la hora de bajar aplicaciones, pero si el tipo, por ejemplo, las mujeres suelen tener descargar de las ramas de la moda, fotografía y edición. En el caso de las aplicaciones de golf el hombre muestra un leve porcentaje mayor con respecto a las mujeres.

c) Acompañamiento, el jugador de golf puede jugar solo o acompañado (máximo se permiten cuatro jugadores por ronda)

- Solo, por lo general el ir a jugar solo se ve en el ámbito profesional, donde el jugador necesita de una mayor concentración a la hora de practicar. Habitualmente demora menos tiempo en recorrer el campo de juego, de forma muy seguida evalúa sus resultados post partidos con el fin de seguir su rendimiento, lo cual hace que use más herramientas para el mismo. Este tipo de jugador suele practicar por horarios matutinos.

- Acompañado, de modo contrario, jugar el campo acompañado, lo es en un ámbito más social, de distensión entre amigos por lo general. El tiempo de juego es mayor y por lo tanto, es normal que realicen un after golf, donde se da en el bar del club o algún bar cercano, para tomar bebidas alcohólicas y comer algún appetizer.

Durante el juego, suelen utilizar un carro para trasladarse e ir parando a la mitad del juego para comer o tomar algo, los horarios de juego en su mayoría son después del mediodía para, aproximadamente poder terminar a las 17:30/18:00

Con respecto a la preferencia del uso de aplicaciones relacionadas al golf, el jugador que lo hace solo es más adepto a usar estas aplicaciones sobre todo para evaluar su

rendimiento, durante y post partida; El jugador que va acompañado suele usar otro tipo de aplicaciones como lo son las redes sociales con el fin de compartir el momento con sus contactos en la misma, como es caso de Facebook e Instagram.

d) Nivel, dentro del nivel de juego, podemos diferenciar por su condición, es una variable bastante importante porque no solo destaca su capacidad de juego, si no su comportamiento, algo muy importante a tener en cuenta para los objetivos de este trabajo.

- **Principiante:** El jugador principiante es aquel que está dando sus primeros pasos en el mundo del golf, por lo general influenciado por alguna persona cercana con mayor experiencia, no suele invertir en equipamiento ya que carece de información, no es muy comprometido con el juego y tampoco le dedica mucho tiempo al juego, lo ve como un deporte netamente de recreación. A su vez para adquirir mayor experiencia suele adquirir clases particulares en drivings (campos de práctica). Suele jugar aproximadamente dos o tres veces al mes y acompañado. A la hora de usar herramientas digitales para mejorar su juego, no le da importancia, salvo en muy pocos casos de aquellos que lo hacen con bastante entusiasmo o lo hace por moda de aquellos que tienen un mayor nivel de juego. En su mayoría no son socios de ningún club.

- **Aficionado:** Es un jugador que practica el deporte hace bastante tiempo y mantiene un ritmo más constante que el principiante, suele ir a jugar aproximadamente una vez por semana, en su mayoría los fines de semana, tiene una aceptación hacia los canales y medios informativos del deporte, también a las marcas mundiales del deporte. Si es normal que renueve su equipamiento (bolso y palos, sobre todo, aproximadamente una vez por año).

A diferencia del principiante, a la hora de usar herramientas tecnológicas, es más adepto ya que si bien es un aficionado, busca mejorar su juego y disminuir su hándicap (igualar la condición de participante mediante una ventaja). Usualmente forma parte de la masa societaria de algún club, como por ejemplo Córdoba Golf Club (en Villa Allende). Depende del tiempo con el que cuente el jugador y su disposición es adepto a participar de torneos.

- **Amateur:** Ya un nivel donde el jugador se encuentra en un nivel muy competitivo, a nivel mundial hay un ranking, WAGR (por sus siglas en inglés, Word

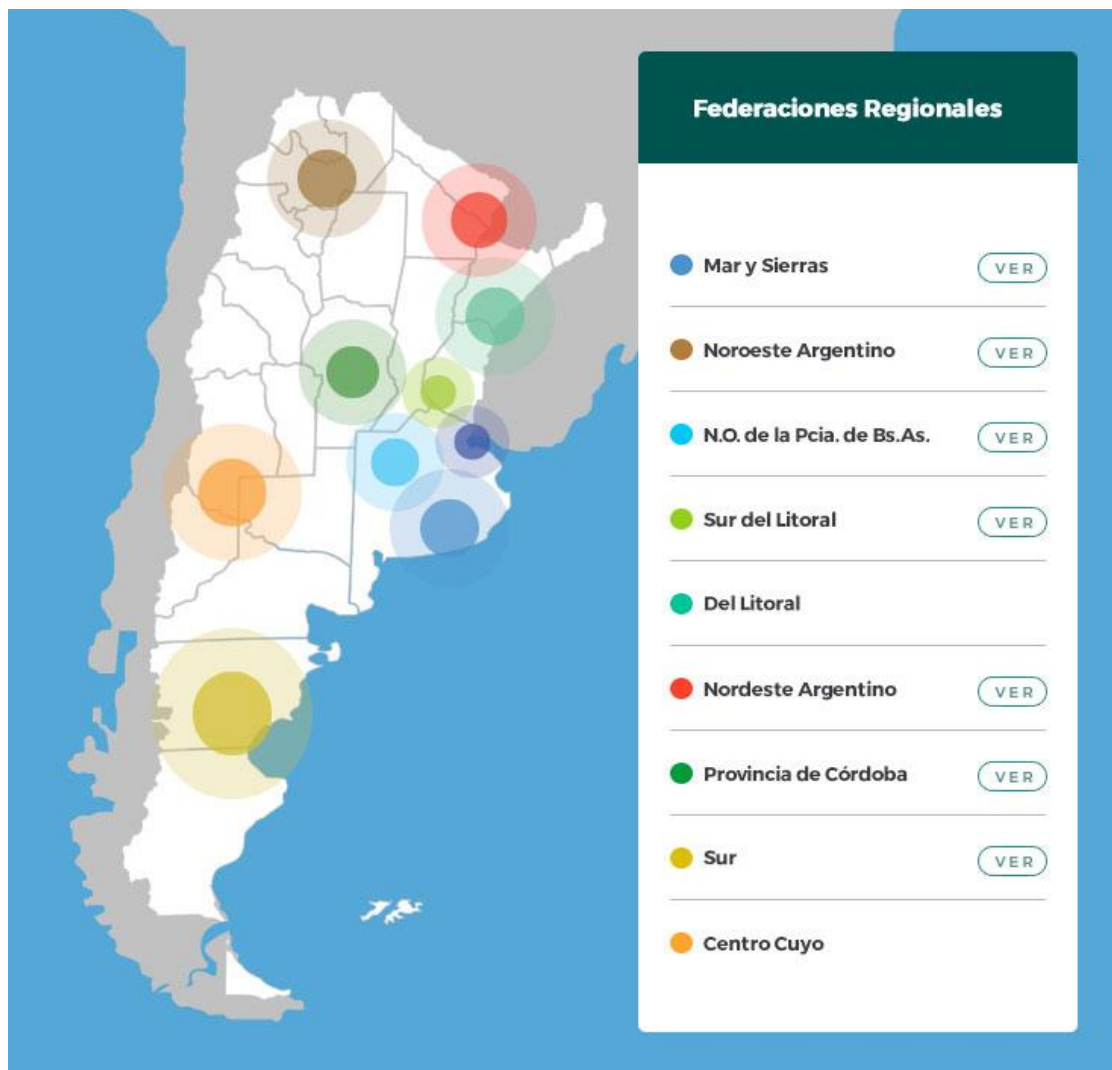
amateur golf ranking), en el cual suele otorgar vacantes a torneos de golf profesionales. Es un participante muy activo, con mayor responsabilidad en el deporte, el cual suele practicar aproximadamente tres veces a la semana, es muy influenciado por las marcas y los medios relacionados al golf; Cuando cuentan con un buen nivel de juego, es normal que algunas marcas adopten en patrocinar al jugador, ya que es bastante caro competir en este nivel debido a los viajes constantes y por los cambios de juegos de palos con mayor rapidez. Es el nivel previo a llegar a ser profesional, pero muchas veces, al ser delgada la línea entre ambos los jugadores pasan de amateur a profesionales y al poco tiempo vuelven al amateurismo, es un problema bastante complejo con el que lidian algunos.

A la hora de usar aplicaciones móviles relacionadas al golf, son un segmento bastante importante, ya que su compromiso y conocimiento en el deporte lo obligan a hacerlo.

- Profesional: Es el nivel más alto de juego, el más competitivo, una de las causas de esto es por los altos premios económicos que pueden llegar a ganar, como por ejemplo el PGA championship, desembolso en el año 2018 para el ganador la suma de 1.980.000 millones de dólares. Es un público que dedicó la mayor parte de su tiempo dedicándose al deporte, ya sea practicando, en el gimnasio, en clases, jugando y viajando. Obligatoriamente es socio de algún club. La mayoría cuenta con sponsors de una o más marcas, siendo una buena fuente de ingresos para ellos. Ven muy favorables el uso de aplicaciones de golf, pero por lo general no son ellos la que la usan, sino parte de su equipo (profesor, Caddy).

A continuación, se muestra un mapa de las federaciones nucleadas de Argentina, por la Asociación Argentina de Golf.

Figura 5, Federaciones de golf en la Argentina



Fuente: Asociación Argentina de Golf (AAG)

Barrera de entrada

A modo de introducción, se destaca que en el mercado global de las aplicaciones las tendencias de los usuarios a la hora de descargar apps, principalmente son del área de las redes sociales, siendo en el siguiente orden, las más descargas

Diferenciación de producto:

Al haber más de 5500000 de aplicaciones en todo el mundo, cada vez queda menos espacio para la diferenciación, salvo que sea en manos de las nuevas tecnologías e innovación. América latina no se escapa de estas tendencias de desarrollo constante y menos Argentina, uno de los países de la región con más programadores en la región (aunque en la mayoría de los trabajos de esta industria es para empresas o proyectos de afuera como lo es en Europa). Pero en lo que respecta a las aplicaciones de golf, es totalmente diferente a las tendencias globales, ya que si bien entra en una de las categorías con mayor porcentaje de descargas (deportes) no es tan así con el golf, donde en relación a la población total, son muy pocas, lo cual permite una mayor diferenciación entre ellas.

Inversión de capital:

En relación a esta fuerza no hay muchas diferencias entre las distintas categorías de aplicaciones. Los costos de desarrollar generalmente al ser un producto tan global se cobran en dólares, lo que genera que en Argentina varíe constantemente el precio, más allá de esas variaciones los costos de crear una app, de por sí son muy altos, también influye mucho las características que requiera cada app, mientras más desarrollo, es mayor el precio, donde se puede variar desde dos mil hasta quince mil.

Una vez lista la aplicación hay que abonar 30 dólares en Google (única vez) y 100 dólares en Apple (anualmente) para poder subir la app a sus respectivas plataformas de descarga, luego de ese proceso hay que patentar el producto.

Por último, queda la inversión en el plan de marketing y todo lo que conlleva el lanzamiento de un producto para poder cumplir con sus objetivos.

Lo cual en esta fuerza si es alta la barrera, ya que en la sumatoria de los gastos es bastante alta.

Acceso canales de distribución:

En esta arista, los canales de distribución para las aplicaciones son las plataformas de descargas de cada empresa, los dos más grandes a nivel mundial son App Store de Apple y Play Store de Google, donde entre ambos cuentan con más de 5 millones de aplicaciones dentro de sus plataformas, con lo que refiere a estas plataformas, en Google, hay que abonar una única ves el monto de \$30 dólares para crear una cuenta y de allí poder subir

las aplicaciones desarrolladas, en cambio a Apple, es más exclusivo, ya que se cobra un monto de \$100 dólares anuales para mantener la aplicación en la plataforma.

Esta barrera no representa un nivel alto de ingreso, ya que al ser sumas relativamente bajas, no es difícil el ingreso hacia los canales de distribución.

En conclusión, de las barreras de entrada al mercado de las aplicaciones, se marca una diferencia entre las aplicaciones más globales y las aplicaciones de golf, denotando grandes oscilaciones con respecto a las fuerzas planteadas por Porter.

Por un lado, las aplicaciones de golf, marcan una barrera de ingreso al mercado relativamente baja, ya que al no ser tan masivo, deja un gran espacio para el desarrollo de este tipos de aplicaciones, y más en Argentina qué no hay todavía una app con iguales características y fines.

Pero cuando se habla de aplicaciones más globales la barrera de ingreso al mercado es bastante alta.

Capítulo 5:
Diagnóstico

Diagnóstico

Una vez finalizado tanto el análisis externo y el análisis interno, se da lugar a determinar los aspectos y dimensiones que se plantean y presentan tanto de forma positiva como adversas para la elaboración de dicho plan de marketing estratégico en post de la idea del proyecto.

Si bien se tomó como referencia el uso de la matriz FODA, como aquella herramienta que permite confluencia las variables del entorno con las variables internas, en este caso como se plantea la elaboración de una idea desde cero es que se adapta dicha matriz hacia los aspectos favorables y desfavorables del proyecto. Luego se desglosa la matriz para jerarquizar dichos aspectos de acuerdo a la importancia que poseen para el desarrollo normal del producto y su probabilidad de ocurrencia.

En este sentido se puede decir a modo introductorio de la matriz que a nivel macro se observa un entorno dificultoso y adverso, dadas las circunstancias político-económicas y sociales que actualmente se desarrollan en la Argentina, y a nivel sectorial una contraposición ya que se evidenciaron fuertes avances en el desarrollo tecnológico de emprendimientos y la potencialidad que existe en el uso de dicha aplicación por parte de los clientes potenciales para el prototipado del producto.

Aspectos desfavorables

- Nuevos ingresantes en el mercado internacional y local
- Alianzas opositoras
- Inestabilidad económica del país.
- Alta competitividad de las aplicaciones internacionales ya existentes.
- Clientes informados, con alto poder de negociación.

Aspectos favorables

- Se enfoca en un océano azul, apto para explotar oportunidades.
- Escalabilidad en nuevas plazas como Buenos Aires y Santa Fe.
- Tendencia en el uso de la tecnología para el deporte.
- Dolarización de precios.
- Alianzas estratégicas.
- Amplio uso de aplicaciones en el contexto argentino.

- Impulso a emprendedores por iniciativas del gobierno.
- Mercado del desarrollo y programación en constante expansión.
- Desarrollo de buenas prácticas en torno a la privacidad de datos.
- Crecimiento de las plataformas digitales para la promoción de producto/servicio.

En ambas tablas se presentan los aspectos, evaluados por su grado de importancia que varía del uno al tres, siendo tres muy importante y por la probabilidad de ocurrencia, que varía del uno al cinco, siendo cinco altamente probable.

Tabla 10 Aspectos desfavorables ponderados.

Aspectos desfavorables	Importancia	Ocurrencia	Total
Nuevos ingresantes en el mercado nacional.	2	3	6
Alianzas opositoras	2	3	6
Inestabilidad económica del país	1	5	5
Clientes informados con alto poder de negociación	3	4	12
Alta competitividad de las aplicaciones ya existentes	2	4	8
TOTAL			37

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Aspectos favorables ponderados.

Aspectos favorables	Importancia	Ocurrencia	Total
Se enfoca en un océano azul, apto para explotar oportunidades.	3	5	15
Escalabilidad en nuevas plazas como Buenos Aires y Santa Fe	3	3	9
Tendencia en el uso de la tecnología para el deporte.	2	2	4
Dolarización de precios	2	4	8
Alianzas estratégicas	2	3	6
Amplio uso de aplicaciones en el contexto argentino	1	4	4
Impulso a emprendedores por iniciativas del gobierno.	1	2	2
Mercado del desarrollo y programación en constante expansión.	1	3	3

Desarrollo de buenas prácticas en torno a la privacidad de datos.	2	5	10
Crecimiento de las plataformas digitales para la promoción de producto/servicio.	2	4	8
Total			69

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 6:
Propuesta

Propuesta de aplicación

Introducción

Luego de analizado el entorno a través de las diferentes herramientas utilizadas es que se pudo destacar la oportunidad de desarrollar un modelo de negocio basado en el modelaje de una aplicación móvil, dirigida aquellos usuarios que practican golf, tanto de forma profesional como amateur.

Con esta premisa es entonces que se elabora dicha propuesta profesional desde una mirada holística puntualizando en la materialización de un plan de marketing estratégico, en el que incorporan diversas herramientas estratégicas para el diseño del modelo de negocio, incluyendo en el mismo el desenvolvimiento de la tecnología para crear un vínculo con la actividad deportiva que ayudara a mejorar y hacer más eficiente la práctica del golf en el transcurso del juego.

De esta forma dicha propuesta se encontrara dividida en dos etapas; Por un lado, el nivel estratégico de la propuesta, en donde se volcarán los principios corporativos y estratégicos, y en la cual se presentará el desarrollo de modelo de negocios a partir del lienzo canvas. Por otro lado, se desarrollará la etapa táctica la cual estará compuesta por diferentes planes de acción, basados principalmente en las actividades y recursos claves y otras aristas del lienzo, que ayudaran a la materialización y al lanzamiento del prototipo de la aplicación.

Luego se presentarán los presupuestos para dichos planes y los beneficios esperados para reflejar la viabilidad y potencialidad del negocio para su desarrollo consecuente, creando así las posibilidades de sumarse a un mercado que no es exclusivo, sino que se competirá a través de diferentes atributos, que brindarán ventajas competitivas.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el modelaje de una idea de negocio que combine el uso de la tecnología con la actividad deportiva relacionada al golf, a través del diseño de un plan de marketing, con un horizonte temporal de 2020-2024.

Etapa Estratégica

En esta sección se describirán las principales estratégicas en las cuales se va a basar el desarrollo emprendimiento, puntualmente a la materialización y formalización de una aplicación para el desarrollo de deportistas relacionados al golf. Puntualmente se hará foco en la estrategia competitiva, como buscará la aplicación lograr el posicionamiento y por último los segmentos a los cuales estará dirigida dicha aplicación.

Estrategia competitiva

De acuerdo a los diferentes análisis que se fueron realizando y consecuentemente a las conclusiones que se pudieron destacar, se entiende que la estrategia competitiva que se desarrollará para el desenvolvimiento de esta aplicación será, una estrategia híbrida entre el enfoque y la diferenciación, es decir una estrategia competitiva de enfoque diferenciado en donde el enfoque este atribuido hacia el deportista que desarrolla la actividad del golf, ya sea en tato de manera, amateur, principiante o profesionalmente, y los aspectos o atributos diferenciadores estarán relacionados principalmente en la cuestiones a la asistencia al jugador que la aplicación le permitirá realizar, el perfeccionamiento de la actividad propia de esta tipología del deporte y el plus agregado a que para el usuario será totalmente gratuita; Dichos atributos podrán destacarse en la próxima etapa, cuando se desarrolla el modelo Canvas del emprendimiento.

Posicionamiento

El posicionamiento de esta estrategia se logrará mediante una concentración en las necesidades y los requerimientos puntuales que poseen los futuros usuarios de la aplicación. Retomando lo analizado en el diagnóstico, en donde se determinó que no existe una aplicación desarrollada desde las principales características que se busca implementar. Así con este emprendimiento dentro del territorio argentino, es que la aplicación buscará posicionarse como la principal aplicación de asistencia deportiva en el golf dentro del país.

Modelo de Negocio Canvas

Tabla 12, Modelo Canvas.

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes	
Desarrollador	Negociación canchas	Totalmente freemium en comparación a la competencia.	Virtual	Jugadores de golf	
Canchas	Mantenimiento app		Asistencia.		Profesionales
	Renovación nuevos jugadores				Amateur
Auspiciantes	Recursos claves		Canales		
	Canchas		App store		
	Desarrolladores		Play store		
	Equipo trabajo				
Recursos monetarios					
Estructura de coste		Fuentes de Ingreso			
Desarrollo		Auspiciantes			
Hosting		% Green Fee			
Pagos plataformas		Venta Información			
Sueldos equipo de trabajo					
Plan de acción					
Sueldos equipos de trabajo					
Plan de Acción					

Fuente: Elaboración propia.

Etapa Táctica

Plan de Acción

Plan de Acción I: Evento lanzamiento.

La idea principal de este plan de acción, gira en torno a desarrollar un evento para generar un primer acercamiento hacia los usuarios y segmentos de cliente a los cuales está dirigido esta aplicación móvil. En esta instancia lo que se pretende es acercarse y que los participantes conozcan la aplicación y conozcan su finalidad y con la potencialidad que tiene para la mejorar la funcionalidad de juego y como ayuda al cliente.

En relación a lo previamente mencionado, las actividades a desarrollar para poder llevar a cabo este evento, se deberán cumplir las siguientes actividades:

- Ponerse en contacto con el Golf Club Córdoba para determinar la fecha.
- Generar una carta de invitación
- Contará con 150 participantes y 50 invitados
- Contactar y presupuestar

En una primera instancia y como se mencionó en la etapa estratégica, la aplicación estará ligada a ciertos jugadores, que se integren, la conozcan y hagan cierta publicidad indirecta.

La idea principal de esta acción es que los participantes conozcan la app y logren familiarizarse con ella, donde se puede llegar a los 150 jugadores, los cuales se busca que además sean agentes de promoción.

El evento lanzamiento a desarrollarse en el Golf Club Córdoba, ubicado en Villa Allende, donde se invitará a jugadores de Córdoba, personalidades importantes del ambiente y prensa.

En el evento se realizará un desayuno a primeras horas de la mañana con el fin de agasajar a los invitados y brindar una charla informativa sobre la aplicación; Luego de la charla se llevará a cargo el torneo inaugural de la aplicación, donde al finalizar se hará la entrega de premios acompañada con un catering para los participantes.

Durante el desarrollo se contará con promotores para que guíen a los nuevos usuarios de la app en el transcurso del torneo y juegos interactivos para los acompañantes de los participantes.

Los gastos asociados a esta acción:

- ✓ los premios: un total de \$30000, repartidos en las categorías participantes.
- ✓ Desayuno se calcula \$80 por persona, en base a un total de 200 invitados, serían \$16000.
- ✓ Catering, que incluye tablas de fiambre, empanadas y brusquetas, más bebidas sin alcohol, vino y cerveza a un precio de \$250 por persona, lo que sería \$50000.
- ✓ El total del costo de esta acción sería de \$96000

El responsable de llevar a cabo esta acción, organizando el torneo, contratando el catering y los premios sería Matías Gober.

Plan de Acción II: Diseño de landing page promocional.

Este plan de acción se desarrolla con la premisa de lograr acaparar una mejor vinculación con el cliente y al mismo tiempo poder hacer un seguimiento al cliente.

Se crea esta página web para generar un contacto para el cliente y poder registrar las visualizaciones e interacciones en la misma.

Un espacio digital e interactivo para que el futuro cliente pueda tener acceso a un link de descarga hacia su plataforma. Además, pueda tener un espacio informativo y didáctico.

- ✓ El costo de desarrollar esta acción que incluye servicio de hosting y diseño de \$15000
- ✓ De esta acción se hará cargo la empresa encargada de desarrollar la aplicación.

- Gráficas en clubes

En este plan de acción, lo que busca es poder acercarse al jugador de golf habitual, cayendo en su principal fuente de contacto.

Una acción de bastante importancia, ya que por lo estudiado es el nexo perfecto para generar contacto con los jugadores de cada club, donde se implementará gráficas en las instalaciones del mismo para brindar a través de estos códigos QR links de descargas e información de la App

- ✓ Esta acción tiene un costo total de \$6000, incluyendo todas las canchas cordobesas.
- ✓ El responsable de esta acción será Matías Gober

- Campaña en redes sociales

Gran parte de la comunicación de la App se sustenta a través de un plan de marketing digital para redes sociales donde las redes a utilizar son Facebook, Instagram, Twitter y YouTube, donde en cada una se puede explotar diferentes funcionalidades que brinda mayor amplitud para llegar al público elegido.

Con el cliente y de forma promocional de la App.

Twitter, el fin de usar esta red, más concisa donde su objetivo principal es generar enlaces y hashtags para lograr descargas, al igual que Facebook se genera un espacio alternativo de comunicación.

Instagram, donde el objetivo principal es una campaña pura de imágenes y videos descriptivos de las funcionalidades de la aplicación y sobre todo de las canchas de golf vinculadas a la App.

YouTube, una serie de cortos animados donde se busca captar rápidamente al consumidor y llevarlo a la landing page previamente dicha.

- ✓ En cada canal se usarán los mismos montos (además nos permitirá poder comparar los rendimientos de cada uno), este programa será por 3 meses, después de pasado ese tiempo se analizará el rendimiento para ver como proseguir. Para esos 3 meses se gastarán \$30000.
- ✓ El encargado de realizar la campaña comunicacional en dichas redes será Matías Gober.

- Posicionamiento en Google a través de SEO y SEM

Con una campaña de Google AdWords y estrategias de SEO y SEM, ampliar la llegada comunicacional de las redes y llegar a una mayor cantidad de público, esto se basará de forma orgánica y paga.

- ✓ Como medida similar a la campaña de redes, en Google, se hará una campaña durante 3 meses para medir el impacto que al finalizar se medirá su rendimiento para saber cómo proceder. El monto de esta acción es \$15000.

- Patrocinio en dos grandes torneos cordobeses.

Estar presentes en torneos de gran importancia de Córdoba para los jugadores amateurs y profesionales, sobre todo, buscando generar presencia de la mano que represente el torneo. Que la marca se asocie al público del torneo, a través de sponsor y juegos didácticos en los mismos.

- ✓ Esta acción tendrá un costo de \$5000 por torneo, lo que sería en total \$10000, destinados a esta acción.
- ✓ El responsable, de coordinar esta acción llevando acuerdos con la organización será Matías Gober.
- ✓ Si bien hay tentativas de fechas, todavía no hay fechas exactas de los torneos.

- Puestos informativos.

Durante los fines de semanas (días de más concurrencia a las canchas), habrá en las canchas de mayor concurrencia puestos de la App con el fin de promocionar y brindar información a todos aquellos jugadores interesados.

A través de promotores que generen un contacto físico con los jugadores que concurran a dichas canchas, además esta acción busca hacer un marketing de relaciones entre la aplicación y los jugadores. Los puestos informativos, irán rotando semana a semana, lo cual durara un mes esta acción, así llegando a las cuatro canchas más concurridas

- ✓ El costo de esta acción es de \$1000 por día, por cancha, lo que en la sumatoria total serian \$32000.
- ✓ En esta acción será Matías Gober, el responsable de contratar a la agencia de promoción y de coordinar con los clubes para determinar los espacios posibles.

Publicidad en la revista de FGPC

Publicitar en la revista de la Federación de Golf de la Provincia de Córdoba, donde su público es el mismo público que busca trabajar la aplicación, donde se busca generar una nota a forma de entrevista para generar un contenido informativo e incluir gráficas para captar más la atención del público, la revista sale mensualmente y es de libre disposición en la página de la federación y se puede conseguir en cualquier club afiliado.

- ✓ El costo de anunciar en la revista, con salida mensual es como en la mayoría de los medios, varía según el espacio que brinde/esté disponible en la revista, en este caso el primer mes, será de \$4000.
 - ✓ El encargado de llevar a cabo la publicidad en la revista será una profesional en diseño gráfico.
- No es una acción en sí misma, pero es de suma importancia aclararla ya que se usaría en la mayoría de las acciones previamente mencionadas y sirven para futuras acciones. Es la generación de banners ilustrativos para llevar a los eventos correspondientes y la creación de merchadinsing, como remeras, gorras, calcomanías, tee y marcadores para el Green.
 - ✓ Esta acción, en gran parte ya está cubierta por el responsable de diseño, el costo de los materiales no, por lo cual se destinará un total de \$8000.

- Con lo que respecta a la campaña en redes sociales, Google, publicidad en revista, banners, merchadising, puestos informativos y toda la creación de contenido digital y visual, se contrata a una profesional en diseño gráfico.
 - ✓ Lo que presupuesto para todas las actividades mencionadas un total de \$16000.

A modo de resumen de los planes de acción se genera una tabla para comprender mejor las actividades a desarrollar, con su respectivo presupuesto, tiempo y encargado de cada una.

Durante el transcurso de cada acción y al finalizar la misma, se analizará rigurosamente cada una para poder predecir y medir el cumplimiento del objetivo de cada una.

Tabla 13, Cuadro de plan de acción.

EVENTO	PRESUPUESTO	TIEMPO	ENCARGADO
Evento lanzamiento.	\$96000	Un fin de semana	Matías G
Landing page.	\$15000	Permanente	Empresa App
Graficas en clubes.	\$6000	6 meses	Matías G
Campañas redes.	\$300000	3 meses	Matías G + Prof. diseño
Posicionamiento Google.	\$15000	3 meses	Matías G + Prof. diseño
Patrocino gran torneo.	\$10000	Sin definir	Matías G
Convenio caddies.	\$0	Permanente	Matías G
Puesto informativo.	\$32000	1 mes	Matías G
Revista FGCP.	\$4000	1 mes	Profesional Diseño
Merchadising + Banners.	\$8000	Permanente	Matías G + Prof. diseño
Diseño Grafico	\$16000	1 mes	Diseño Grafico
	TOTAL: \$232000		

Fuente: Elaboración propia.

Análisis económico y financiero:

A los fines de exponer los flujos de fondos esperados de la materialización de los planes de acción previamente enunciados es que se expone la siguiente información financiera respecto al modelado del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior se destacan los siguientes puntos:

- En primer medida, a ser positivo el VAN, se procede a aceptar el proyecto.
- El periodo de recupero se genera en el mes 11.
- La TIR es mayor al 5%, siendo esta de 9% lo cual no se rechaza.

Conclusiones finales

Como consideraciones finales de este trabajo final de grado, que se basó en el modelado para el lanzamiento de una aplicación Mobile para que permitiese la ayuda, asistencia y perfeccionamiento de la práctica de golf, se puede decir que a lo largo de todo el proyecto se requirió de diferentes metodologías para la materialización de dicha idea, previo a su validación en el mercado.

Con lo mencionado previamente se busca exponer la complejidad requerida para dicho proyecto, que debió ser desarrollado a partir de la confluencia de diferentes temáticas, no solo las basadas en el marketing, si no con un apoyo sustancial de la administración estratégico y del modelado de negocios. Así a lo largo de todo el proceso se fue convalidando la principal idea, para basarlo en un prototipo de aplicación Mobile dirigido especialmente a los jugadores de golf de la ciudad de Córdoba, lo cual ayudará a la puesta en marcha de dicho proyecto que permitirá la toma de conciencia sobre las diferentes hipostasis que se plantearon en un comienzo y de esta forma perfeccionar el modelo de negocios para potenciarlo y hacerlo verdaderamente escalable.

Así entonces una vez que se pudo determinar dicho mercado y público objetivo se evolucionó sobre la forma en la que dicho producto le brindaría valor al cliente, a través de una diferenciación frente a los rivales del mercado, escasos a niveles nacional, pero con una buena posición competitiva a nivel internacional hablando, generando así la proposición de valor fundamental que se buscaba desarrollar.

El último paso se basó sobre la elaboración estratégica de negocio definida a través del modelo de negocio Canvas, puntualizaron sobre cada una de sus dimensiones para así determinar los planes de acción a seguir, el posicionamiento esperado y la posible evolución de la aplicación como producto.

Con estas consideraciones es entonces en donde se menciona la importancia de continuar con las diferentes validaciones del producto una vez realizado el lanzamiento y la primera puesta en contacto con los clientes más fundamentales de la aplicación. Lo que se quiere mencionar aquí es que se recomienda y se sugiere que se perfecciones aún más la idea permitiéndole a este producto satisfacer los requerimientos y las necesidades más puntuales de los deportistas que practican golf, siempre y cuando se logren el cumplimiento de los principales objetivos de este proyecto.

A su vez se plantea una serie de recomendaciones específicas para la mejora del producto ya expuesto.

Recomendaciones

- Implementar el desarrollo de software para relojes.

- Torneo local en cada club asociado

Se trabaja con los clubes asociados.

Con la idea de vincular a los socios de cada club con la aplicación se desarrolla un torneo mensual durante seis meses con importantes premios.

Una oportunidad muy buena para reforzar un vínculo entre los clubes, socios de cada club y la aplicación.

La idea del torneo es ser organizado entre el club y la aplicación, donde se inscribirán, y participarán desde el torneo directamente desde la app, pudiendo usar todas las funciones de las mismas y visualizar el desarrollo del torneo virtualmente.

- torneo Inter club 4

El fin de esta acción es más bien para promocionar la app y poder acercar jugadores a canchas que no hayan ido hasta el momento, para crear nuevos lazos entre jugadores-clubs-app.

Este torneo sería un tanto innovador en el área ya que se jugará en las cuatro mejores canchas y favoritas de los jugadores, durante cuatro fines de semana, uno para cada cancha.

- Convenios con caddies locales.

La idea principal de esta acción es generar un contacto más humano y personal con los jugadores de golf.

Los caddies (asistente) juegan un rol importante ya que estarán vinculados a uno de los servicios brindados por la aplicación, formar un convenio en el cual ellos sean “abanderados” e “influencias” de la aplicación a cambio de conseguirles más trabajos para ellos.

Los caddies tienen un papel importante en el golf, sobre todo en cada cancha por qué son los que la recorren todo el día y los jugadores nuevos en esas canchas suelen prescindir de sus servicios.

- ✓ El objetivo principal del convenio es que, al ser de beneficio mutuo, no genere ningún tipo de costo.
- ✓ El encargado de generar este convenio y llevarlo a cabo es Matías Gober.

Bibliografía

Libros:

- Grönroos, C. (1994). *From marketing mix to relationship marketing*. MSB University press limited.
- Kaplan, A. Haenlein, M. (2010). *User of the world, united; The challenges and opportunities of social media*. Paris. Kelley school of business.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. México. Editorial. Pearson.
- Kotler, P. Armstrong, G. (2007). *Marketing*. 8va, edición. España. Editorial. Amta.
- Kotler, P. Keller, K (2012). *Direction de marketing*. 14ta, Edición. México. Editorial Pearson.
- Lambin, J. (1991). *Marketing estratégico*. 2da edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Lovelock, C. (2009). *Marketing de servicios*. 6ta edición. México. Editorial Pearson.
- Osterwalder, A. Pigneur, Y (2011). *Generación de modelos de negocios*. Madrid editorial Deusto.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M (2012). *El plan de marketing en la práctica*. 2da Edición. Editorial ESIC.
- Schiffman, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. 10ma. México. Editorial Pearson.
- Thompson, A. Strickland, A.J (2012). *Administración estratégica*. 18va. México. Editorial. Mc Graw Hill.

Páginas web consultadas:

- American Marketing Association (2019). *Definitions of marketing*, Extraído de, publicado el día (s.f) <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>
- Asociación argentina de golf. *Federaciones regionales*. Extraído de, publicado el día (s.f) <https://www.aag.org.ar/aag/federaciones-regionales/>
- Banco mundial (2017). *Población total*. Extraído de, publicado el día (s.f). <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?end=2017&locations=AR&start=2014>

- Clarín (2018). *Costumbres*. Extraído de, publicado el día (21 de octubre).
https://www.clarin.com/tecnologia/87-argentinos-accede-internet-traves-smartphone-aplicaciones-usan_0_U2YFuXjr8.html
- Keystroke marketing. *Marketing digital*. Extraído de, publicado el día (s.f)
<http://www.keystrokemarketing.com/ppc/cost.html>
- Milenio (2018). *Por un golf inclusivo y menos clasista y sexista*. Extraído de
<https://www.milenio.com/deportes/mas-aficion/por-un-golf-inclusivo-y-menos-clasista-y-sexista>, publicado el día (4 de septiembre).
- Merca2.0 (2018). *Mercado aplicaciones móviles*. Extraído de
<https://www.merca20.com/mercado-de-aplicaciones-moviles/>, publicado el día (14 enero).
- Ministerio de producción argentina (2017). *Macri se reunió con emprendedores y afirmó que “Argentina necesita fortalecer su espíritu emprendedor”*. Extraído de,
 publicado el día (27 noviembre).<https://www.produccion.gob.ar/2017/11/29/macri-se-reunio-con-emprendedores-y-afirmo-que-argentina-necesita-fortalecer-su-espíritu-emprendedor-68300> .
- Ministro de producción argentina (2017). Los que inviertan en emprendimientos podrán deducir hasta el 85% del Impuesto a las Ganancias. Extraído de, publicado el día (9 de noviembre).<https://www.produccion.gob.ar/2017/11/09/los-que-inviertan-en-emprendimientos-podran-deducir-hasta-el-85-del-impuesto-a-las-ganancias-68108>.
- Santander Rio (2019). *Argentina económica y política*. Extraído de, publicado el día (s.f).<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- BBVA (s.f). *¿Qué es la inversión, extraído de:* <https://www.bbva.com/es/guia-sacar-maximo-partido-la-tarjeta-credito/>

ANEXOS

Anexo 1: entrevista en profundidad

Entrevista de profundidad:

- A) Nombre y apellido.
- B) Email.
- C) Edad.
- D) Golfista o Programador.
- E) Experiencias negativas jugando al golf.
- F) Experiencias positivas jugando al golf.
- G) ¿Hace cuánto tiempo practica este deporte?
- H) ¿Que representa jugar al golf?
- I) ¿Como vez el futuro del golf?
- J) Límites de las aplicaciones incluidas en el deporte.
- K) Costo promedio de una aplicación Mobile.
- L) Cuestiones legales sobre la seguridad del usuario.
- M) Tiempo de demora para programar una aplicación.
- N) Formas de financiación para desarrollar una aplicación Mobile.

Anexo 2

Observación:

Para llegar al objetivo de esta ficha técnica, se recurrió asistir a tres canchas diferentes en la ciudad de Córdoba, para acompañar a un grupo de 4 jugadores de golf, durante tres semanas seguidos.

Dentro de este proceso, se diversifico en momentos en el que el jugador inicia su juego cuando decide reservar el tee time (turno de salida para jugar), hasta el momento después de haber terminado su juego.

Los momentos observados, fueron los siguientes.

- Reserva.
- Preparar bolso, palos, pelotas, alimentos y complementos.
- Organización traslado.
- Comprobar reserva.
- Pagar si hace falta.
- Completar los hoyos de la cancha.

- Completar score card (tarjeta brindada por el club con la información de los hoyos y mapa de la cancha, en papel) la cantidad de golpes realizados en cada hoyo.
- Evaluar su juego.

Anexo 3

Grupo enfoque:

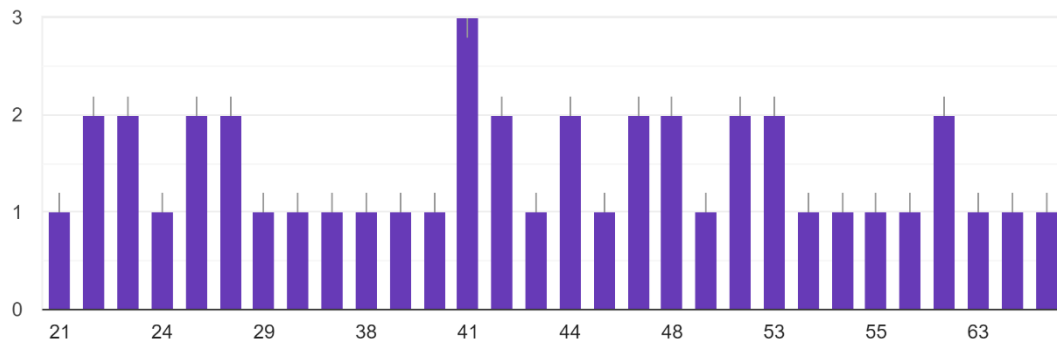
Se llevo a cabo en el bar de uno de los clubes de golf de Córdoba, con doce jugadores de golf, un almuerzo, en el cual se grabó la conversación completa a través de un grabador de voz instalado en el centro de la mesa.

Los temas conversados en el momento fueron guiados por Matías Gober llevando temas cruciales para el desarrollo de la aplicación, tales como las características que debería tener una app de golf y la inclusión de la tecnología en el deporte, sobre todo en el golf. A de más se conversó sobre la posibilidades de monetización de esta y un futuro grado de potencialidad para su escalabilidad en el país.

Anexo 4 y 5 Encuesta a potenciales clientes.

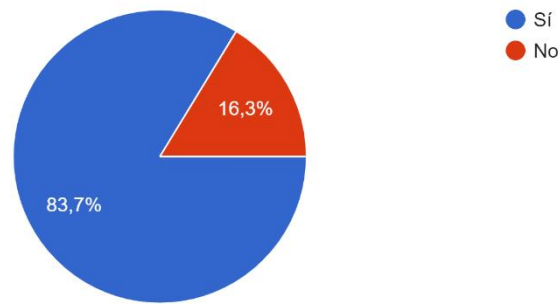
Edad

43 respuestas



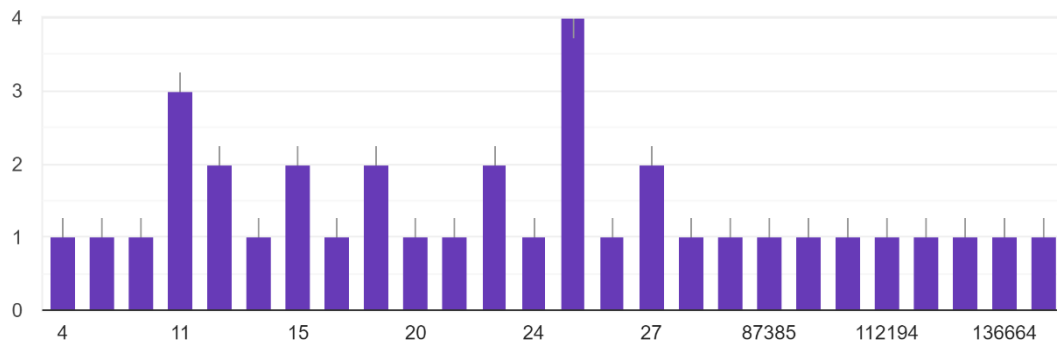
Tenes Handicap

43 respuestas



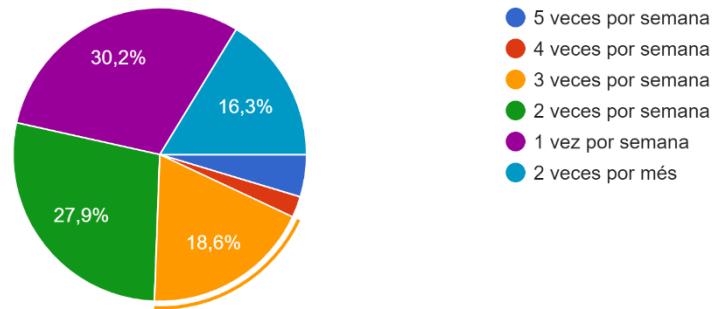
En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿que numero de Handicap tiene?

36 respuestas



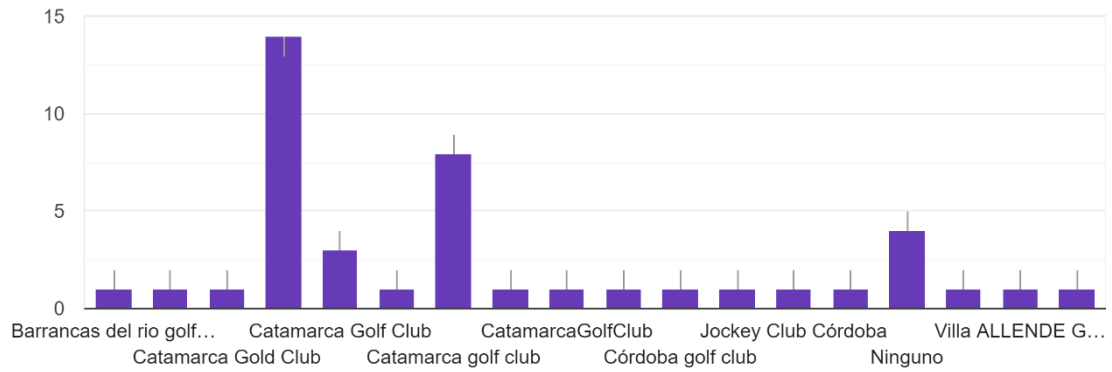
Cada cuanto tiempo juega al golf?

43 respuestas



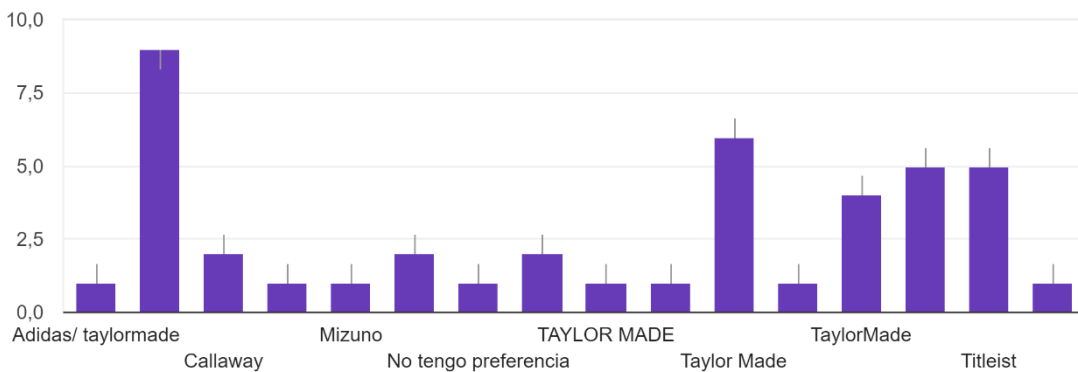
¿ De que club es socio?, en caso de no ser poner "ninguno"

43 respuestas



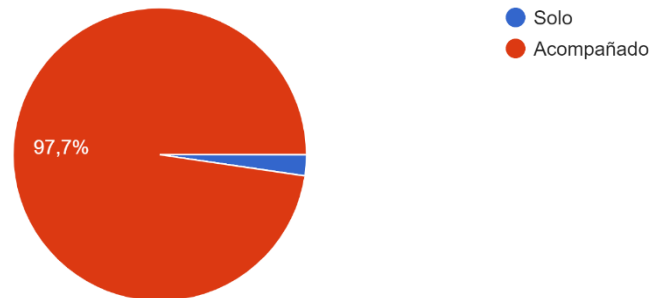
¿Marca favorita de articulos de golf?

43 respuestas



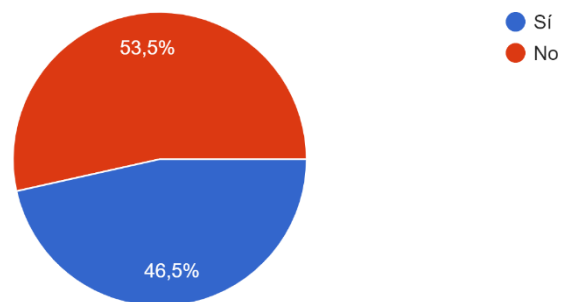
¿Como prefiere jugar?

43 respuestas



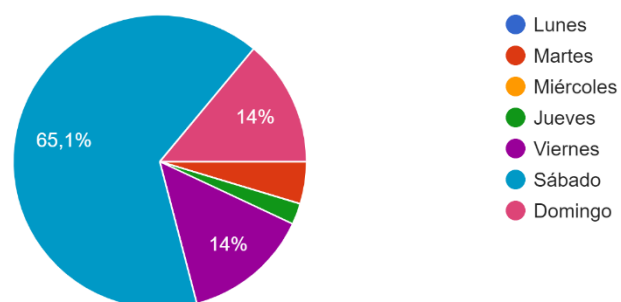
Mientras juega, ¿ Utiliza algún metodo para la evaluacion de su juego?

43 respuestas



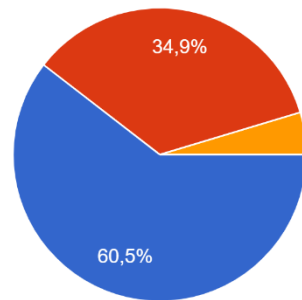
Cual es el mejor dia de la semana para jugar?

43 respuestas



¿Que buscas en el golf?

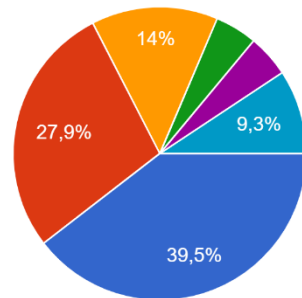
43 respuestas



- Diversión, esparcimiento.
- Realizar deporte.
- Socializar.
- Generar contactos, relaciones.
- Otro.

¿Cuando jugas en otra cancha, con cuanto tiempo reservas la salida?

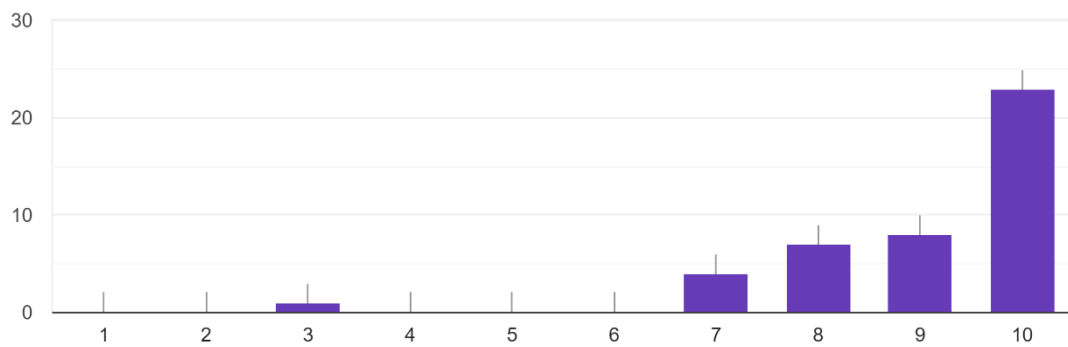
43 respuestas



- Un día
- Dos días
- Tres días
- Cuatro días
- Cinco días
- Más de una semana

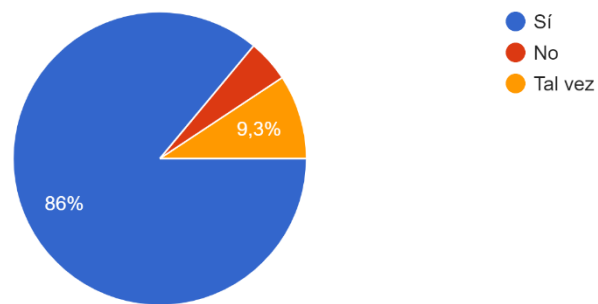
¿Estas de acuerdo con la tecnología en el deporte?

43 respuestas



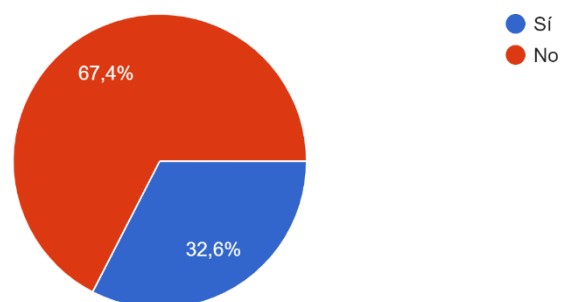
¿Si tuviera la posibilidad de estudiar la cancha previamente, lo haría ?

43 respuestas



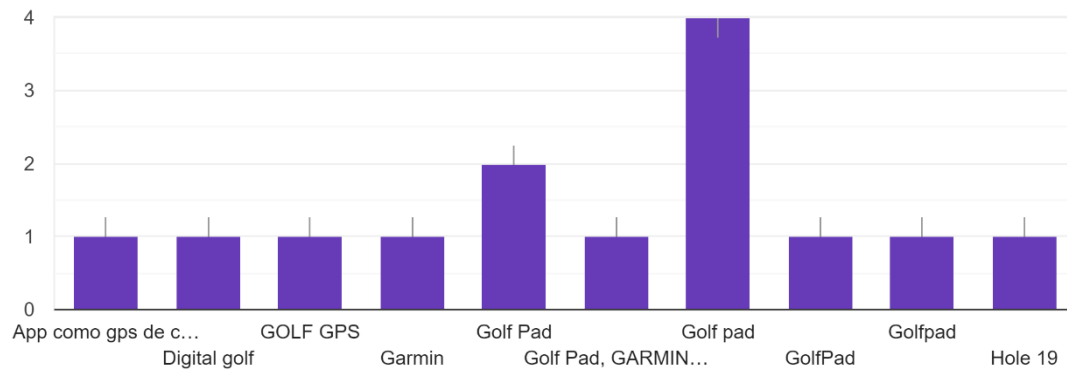
¿Usas alguna aplicacion en tu celular relacionada al golf?

43 respuestas



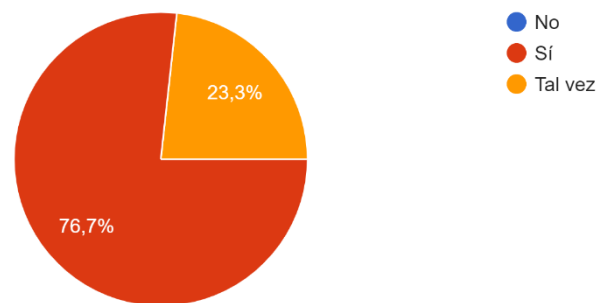
En caso de ser afirmativa, la respuesta anterior, ¿Cuál es?

14 respuestas



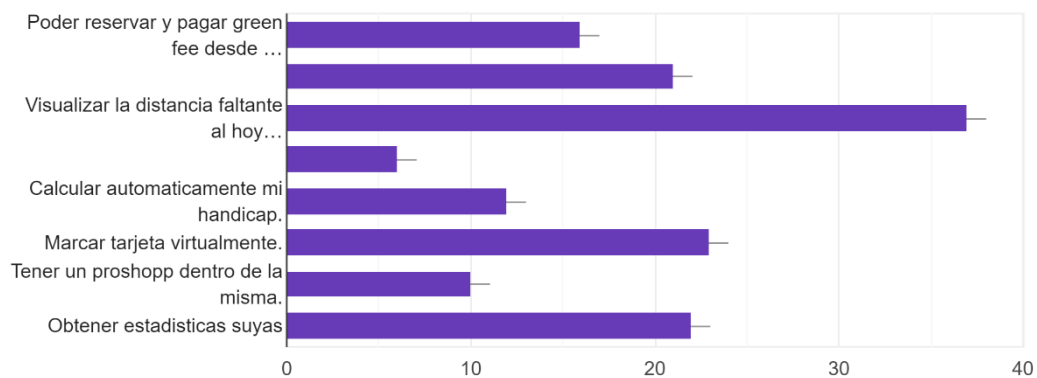
¿Estas dispuesto a utilizar una aplicacion mobile para mejorar tu experiencia en el golf?

43 respuestas



¿Qué buscarías en una App de golf?

43 respuestas



AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Gober Matías Nicolás
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	38.000.782
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“Propuesta de lanzamiento de aplicación de golf en el mercado Mobile”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	matigober@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda)</i>	Gober, Matías. Córdoba, 2019.

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO) ¹</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	Todo

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

LUGAR Y FECHA: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____certifica
que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

**Firma Autoridad
Autoridad**

Aclaración

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.