

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN EMPRENDIMIENTO DEDICADO AL
ENTRENAMIENTO FUNCIONAL APLICADO AL MONTAÑISMO: “RUMBO VERTICAL”**

POR:

Samantha I. Adoue Segovia.

Reg n° 27817 – sami.adoue@gmail.com

Profesor tutor:

Ramiro Luis Noussan Lettry

MENDOZA, 2024

RESUMEN TÉCNICO

El bienestar emocional y físico ha cobrado gran relevancia en la actualidad, impulsando a las personas a priorizar su salud sobre otros aspectos. En este contexto, los entrenamientos al aire libre han experimentado un notable crecimiento, especialmente tras la pandemia de 2020 y 2021. La búsqueda de vínculos saludables ha motivado la creación de Rumbo Vertical en 2021, un emprendimiento que ofrece un enfoque innovador en el entrenamiento funcional, integrando salidas a la montaña. Este servicio está dirigido principalmente a los residentes del Gran Mendoza, quienes, además de participar en entrenamientos adaptados al montañismo, disfrutan del turismo local en sus quebradas, valles y montañas.

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios para este emprendimiento en marcha, con el propósito de fomentar un crecimiento sostenido y posicionarse como líder en la región. La metodología empleada sigue un enfoque secuencial que abarca desde un marco teórico sobre el emprendedor y el plan de negocios hasta la descripción de la propuesta, incluyendo el entrenamiento funcional y su adaptación al montañismo.

Se adopta la metodología del Lic. Hugo Ricardo Ocaña en la cátedra de “Estrategias de Negocios”, centrándose en el análisis sectorial a través de sus tres niveles de variables y en el Marketing Mix, que destaca la originalidad de la propuesta. El análisis financiero, con proyecciones a cinco años y una baja inversión, presenta distintos escenarios favorables para la empresa, siempre que la demanda no sea inferior al 55% proyectado.

Las conclusiones indican que el proyecto es viable, dado que ya cuenta con una clientela establecida y una marca reconocida. Las proyecciones futuras sugieren un alto potencial de crecimiento.

Palabras clave: Plan de negocios, entrenamiento funcional, montañismo, emprendedor, Rumbo Vertical.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| Resumen del contenido | 7 |
| La empresa | 8 |
| Planteamiento del problema | 8 |
| Objetivos | 9 |
| Generales | 9 |
| Particulares..... | 9 |
| Estrategia metodológica | 9 |
| PARTE I: MARCO TEÓRICO. | 10 |
| CAPÍTULO 1: EL EMPRENDEDOR | 10 |
| 1.1 Concepto | 10 |
| 1.3 Capital necesario a la hora de emprender | 12 |
| 1.4 Características de un emprendedor | 13 |
| 1.5 ¿Cuál es la diferencia entre las personas meramente creativas y las emprendedoras? ... | 14 |
| 1.6 Tipos de emprendimientos | 15 |
| 1.7 ¿Por qué formarse en emprendedurismo?..... | 17 |
| 1.8 Emprender en Argentina | 17 |
| 1.9 El emprendedor y el plan de negocios | 19 |
| CAPÍTULO 2: PLAN DE NEGOCIOS | 21 |
| 2.1 Concepto | 21 |
| 2.3 Objetivos del plan de negocios | 22 |
| 2.4 Estructura y contenido del plan de negocios | 22 |
| 2.4.1 Resumen ejecutivo..... | 23 |
| 2.4.2 Introducción | 23 |
| 2.4.4 Análisis del sector de negocios | 25 |
| Variables de nivel 1 | 26 |
| Variables de nivel 2 | 26 |
| Variables de nivel 3 | 27 |
| 2.4.5 Matriz Foda | 29 |
| 2.4.6 Plan estratégico..... | 30 |
| 2.4.7 Plan de marketing | 33 |
| Producto | 38 |

| | |
|--|----|
| Precio..... | 39 |
| Plaza (Distribución)..... | 40 |
| Promoción (Comunicación)..... | 40 |
| 2.4.8 Plan Operativo..... | 40 |
| Componentes | 41 |
| Situación actual | 41 |
| Ubicación..... | 41 |
| Recursos Humanos..... | 42 |
| Estructura organizacional..... | 42 |
| Estructura legal..... | 44 |
| 2.4.9 Plan Financiero | 45 |
| Flujo de fondos..... | 46 |
| Criterios de decisión..... | 47 |
| SEGUNDA PARTE: APLICACIÓN PRÁCTICA..... | 50 |
| CAPÍTULO 3: LAS BASES DEL NEGOCIO | 50 |
| 3.1 La idea del negocio | 50 |
| 3.1.1 Concepto general de entrenamiento funcional | 50 |
| 3.1.2 Concepto de entrenamiento funcional aplicado al montañismo | 50 |
| 3.1.3 Entrenamiento funcional al aire libre | 51 |
| 3.2 Breve descripción de la empresa | 52 |
| Historia de Rumbo Vertical | 52 |
| 3.3 Ciclo de vida de Rumbo Vertical..... | 54 |
| 3.4 Misión | 54 |
| 3.4.1 Diagnóstico de la Misión | 54 |
| 3.5 Visión | 56 |
| 3.6 Principales productos o servicios | 58 |
| 3.7 Grado de diferenciación o innovación | 58 |
| CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA..... | 60 |
| 4.1 Variables de nivel 1 | 60 |
| Clientes..... | 60 |
| Empresa..... | 60 |
| Competidores | 61 |
| Resumen variables de nivel 1..... | 62 |
| 4.2 Variables de nivel 2 | 62 |
| Proveedores | 62 |

| | |
|---|----|
| Posibles nuevos ingresantes | 63 |
| Productos sustitutos..... | 63 |
| Actores estatales y no estatales..... | 64 |
| Resumen variables de nivel 2..... | 64 |
| 4.3 Variables de nivel 3 | 64 |
| Entorno económico | 64 |
| Entorno sociocultural | 65 |
| Entorno tecnológico | 67 |
| Entorno legal | 68 |
| Entorno político..... | 68 |
| Resumen de las variables de nivel 3..... | 69 |
| 4.4 Matriz FODA | 69 |
| CAPÍTULO 5..... | 75 |
| 5.1 PLAN ESTRATÉGICO | 75 |
| 5.1.1 Estrategia de negocios o competitiva | 75 |
| 5.1.2 Estrategia de posicionamiento competitivo | 76 |
| 5.1.3 Estrategia de crecimiento | 78 |
| 5.2 PLAN DE MARKETING | 79 |
| 5.2.1 Segmentación del mercado..... | 79 |
| 5.2.2 Selección del mercado meta | 80 |
| 5.2.3 Diferenciación y posicionamiento | 81 |
| 5.2.4 Marketing Mix | 81 |
| Producto/Servicio..... | 81 |
| Precio..... | 85 |
| Plaza (Distribución)..... | 87 |
| Promoción (Comunicación)..... | 87 |
| 5.3 ANÁLISIS OPERATIVO | 90 |
| 5.3.1 Situación actual de Rumbo Vertical | 90 |
| 5.3.2 Ubicación | 90 |
| 5.3.3 Estructura organizacional..... | 91 |
| 5.3.4 Recursos Humanos | 91 |
| 5.3.7 Estructura legal..... | 93 |
| 5.4 ANÁLISIS FINANCIERO | 93 |
| 5.4.1 Inversión necesaria..... | 94 |
| 5.4.2 Costos | 94 |

| | |
|---|-----|
| Costos Fijos..... | 94 |
| Costos Variables | 96 |
| 5.4.4 Ventas - Estimación de la demanda | 97 |
| 5.4.5 Flujo de Fondos | 98 |
| Consideraciones para el cálculo del flujo de fondos | 98 |
| 5.4.6 Escenarios de la demanda..... | 99 |
| CONCLUSIONES GENERALES | 103 |
| ANEXOS | 104 |
| ANEXO I: Descuentos..... | 104 |
| ANEXO II: Ubicación | 104 |
| ANEXO III: Previsión de las ventas..... | 105 |
| ANEXO IV: Escenarios | 108 |
| REFERENCIAS..... | 110 |

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el diseño de un plan de negocios para un emprendimiento enfocado en ofrecer clases de entrenamiento funcional adaptadas específicamente al montañismo. A lo largo de este estudio, se profundiza en el concepto de emprendedorismo, analizando su aplicación dentro del contexto de la actividad física y el deporte al aire libre.

En los últimos años, la salud y el bienestar han adquirido una relevancia creciente, impulsando a las personas a incorporar actividades recreativas y ejercicio físico en su rutina diaria. Este cambio de hábitos ha generado una mayor demanda de propuestas que promueven un estilo de vida saludable, como las que se presentan en este emprendimiento, orientado a satisfacer esas necesidades dentro del ámbito del montañismo y la actividad física en exteriores.

Resumen del contenido

Este trabajo se divide en dos partes principales, que comprenden un total de cinco capítulos. La primera parte se enfoca en el marco teórico, mientras que la segunda parte aborda la aplicación práctica.

El capítulo 1 examina aspectos clave relacionados con el emprendedor, sus características, los tipos de emprendimientos y el contexto argentino para emprender. Estos temas son fundamentales, ya que permiten comprender las necesidades y los desafíos del emprendedor, elementos esenciales para emprender con éxito.

En el capítulo 2 se presenta, desde una perspectiva teórica, el concepto de plan de negocios, incluyendo sus objetivos y estructura. Este capítulo constituye la base teórica de la investigación, que sustenta la aplicación práctica desarrollada en la segunda parte, específicamente en relación con la elaboración del plan de negocios para Rumbo Vertical.

La segunda parte del trabajo incluye tres capítulos dedicados a la aplicación práctica. En el capítulo 3 se establece la fundamentación del negocio, abordando la idea, historia, descripción de la empresa, así como su misión, visión y los objetivos propuestos. En el capítulo 4 se lleva a cabo un análisis detallado de las variables del sector, utilizando la metodología propuesta por Ocaña (2014), que examina las variables desde tres niveles: en el primer nivel, se analizan las variables de cliente, empresa y competidores; en el segundo, se revisan los proveedores, los nuevos ingresantes, los productos sustitutos y los actores estatales y no estatales; y en el tercer nivel, se abordan los entornos: económico, sociocultural, tecnológico, legal y político. A partir de este análisis, se

desarrolla la matriz FODA, que permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del sector.

En el capítulo 5 se abordan los planes fundamentales que debe contener todo plan de negocios: el plan estratégico, el plan de marketing, el plan operativo y el plan financiero. El plan estratégico establece la estrategia de negocios, de crecimiento y posicionamiento competitivo de la empresa. El plan de marketing define las acciones y tácticas para posicionar la empresa en el mercado, construir su propuesta de valor y atraer a clientes potenciales. El plan operativo aborda la situación actual de la empresa, su estructura legal y organizativa, y el perfil de los puestos dentro de la empresa. Finalmente, el plan financiero incluye proyecciones a cinco años del flujo de fondos, estimaciones de ingresos y egresos, y un análisis de rentabilidad, permitiendo evaluar la viabilidad económica del proyecto.

Por último, se presentan las conclusiones finales, que sintetizan los resultados obtenidos a lo largo del trabajo, destacando los puntos clave del análisis, las fortalezas de la empresa, así como la evaluación de su viabilidad.

La empresa

Rumbo Vertical es un emprendimiento que surge de la mano de Cristian Esparza y se consolida en el año 2021, como consecuencia de los cambios generados por la pandemia de Covid-19. Su objetivo no solo es ofrecer servicios de entrenamiento funcional, sino también inspirar y transmitir la pasión por el trekking y la actividad física en general. Los valores fundamentales que rigen a la empresa incluyen la salud, el compañerismo, el trabajo en equipo, el bienestar físico y emocional, así como la perseverancia, principios que guían tanto sus servicios como su enfoque hacia el desarrollo integral de sus clientes.

Se trata de una empresa en pleno funcionamiento, con más de 50 alumnos registrados hasta el mes de octubre de 2024. El equipo de trabajo está compuesto por tres profesores y el fundador, quien también se encarga de la administración y gestión del negocio.

Planteamiento del problema

Rumbo Vertical es una empresa en pleno proceso de expansión, cuyo desafío principal es aumentar el número de alumnos y por ende de oferta horaria de clases y además, disminuir la tasa de abandono para lograr mayor rentabilidad a lo largo del año.

Objetivos

Generales

Evaluar la viabilidad de un emprendimiento enfocado en el entrenamiento funcional aplicado al montañismo en Mendoza, mediante la elaboración de un plan de negocios que se desarrolla en el año 2024, con proyección a cinco años.

Particulares

- 1- Exponer razones e importancia de la elaboración de un plan de negocios para cualquier emprendedor.
- 2- Enumerar las fortalezas y debilidades del negocio.
- 3- Realizar un análisis del entorno para identificar oportunidades y amenazas.
- 4- Reconocer a los competidores directos e indirectos.
- 5- Determinar una ventaja competitiva.
- 6- Definir estrategias puntuales para lograr la mayor rentabilidad del negocio.
- 7- Desarrollar la mezcla de marketing para el proyecto en marcha.

Estrategia metodológica

Para la realización del presente trabajo se llevó a cabo una investigación proyectiva, la cual “consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras” (Hurtado de Barrera, 2012). Para la obtención de datos, se emplearon métodos mixtos, dado que la complejidad de un emprendimiento y la diversidad de sus participantes requieren un enfoque tanto subjetivo como objetivo. Esto permitió recopilar información tanto cualitativa como cuantitativa. Se utilizaron diversas fuentes, como libros, informes, reportes, estadísticas y recursos disponibles en internet. Además, al tratarse de un proyecto en marcha, se incorporó la información proporcionada por el fundador del emprendimiento, quien es responsable de las decisiones estratégicas y operativas del mismo.

PARTE I: MARCO TEÓRICO.

CAPÍTULO 1: EL EMPRENDEDOR

1.1 Concepto

La globalización y las nuevas tendencias han contribuido a generar el espíritu innovador y el carácter emprendedor individual y grupal de muchas personas, lo cual evidencia una actitud positiva y saludable de los denominados nuevos empresarios. Las personas hoy en día prefieren arriesgarse a iniciar su propio proyecto, a incursionar en su propio negocio.

El emprendedor, de acuerdo a Freire (2004, p.27): "es aquella persona que detecta una oportunidad y crea una organización (o la adquiere, o es parte de un grupo que lo hace) para encararla".

Andy Freire plantea en su libro "¡Libre! El camino emprendedor como filosofía de vida", que "emprender es mucho más que crear una empresa o una organización: es cumplir un sueño". Podemos afirmar que el emprendedor busca un objetivo personal (ya sea de desarrollo personal, profesional o laboral), pero también tiene en la mira los objetivos de las personas que trabajan con él y los beneficios que otorgan a su sociedad. Es "un agente social que define una visión de cambio y moviliza recursos humanos y financieros para que ello ocurra" (Freire, 2015, p. 15).

Un emprendedor, "es una persona que reconoce y aprovecha las oportunidades para utilizar sus habilidades y competencias con el fin de crear valor" (Jones, 2008, p.303).

Emprender no es nada más y nada menos que utilizar las herramientas propias como conocimientos y aptitudes para cumplir un objetivo, ya sea personal o grupal. Además, es importante tener en cuenta que se puede emprender en diversos ámbitos de la vida, y no solo como un medio para obtener ganancias, de hecho, hay numerosos emprendimientos exitosos no lucrativos.

En los últimos años han tomado gran relevancia los emprendimientos tecnológicos, pero no debemos dejar de lado que el emprendimiento puede darse en diversos ámbitos (deportivo, académico, social, etc.).

1.2 Ciclo de vida organizacional

Existen distintas etapas de crecimiento y desarrollo por las cuales las empresas pueden atravesar; llamadas ciclo de vida organizacional, también llamadas transformaciones organizacionales. Las cuatro etapas del ciclo de vida organizacional son: nacimiento, crecimiento, declive y muerte. El ritmo de cada etapa difiere según las empresas y no todas experimentan las cuatro etapas. Algunas

empresas, por ejemplo, pasan directamente de la etapa de nacimiento hacia la etapa de muerte (Jones, 2008).

Según Daft (2011), las 4 etapas del ciclo de vida organizacional son las siguientes: etapa emprendedora, etapa de colectividad, etapa de formalización y etapa de elaboración. Cada una de estas etapas cuenta con características y crisis asociadas que se exponen a continuación.

Etapa emprendedora (nacimiento): en esta etapa la organización es informal y no burocrática. Las decisiones están centralizadas en el emprendedor, el foco de las actividades está en crear productos o servicios y en buscar un espacio en el mercado y un aumento de las ventas. Los diferentes controles los realiza el mismo emprendedor, ya sean de gastos, costos, de calidad, etc. La crisis que puede surgir en esta etapa ante el crecimiento de la organización es la necesidad de un nuevo liderazgo debido, entre otras cosas, a un aumento en el número de empleados y a problemas administrativos. En esta etapa es fundamental ajustar la estructura de la organización para que pueda mantener un crecimiento sostenido. Según la teoría de la ecología de la población¹, al principio, el aumento del número de nacimientos organizacionales en un nuevo ambiente es rápido conforme se fundan nuevas organizaciones para aprovechar los nuevos recursos ambientales. Una vez que el ambiente se encuentra poblado, con empresas exitosas, el índice de nacimientos comienza a disminuir (Jones, 2008).

Sólo uno de cada diez emprendimientos logra posicionarse en el mercado competitivo. “De los negocios que logran sobrevivir al primer año, 84% pueden fracasar en el transcurso de cinco años, debido a que no pueden hacer la transición de la etapa emprendedora” (Daft, 2009, p.343).

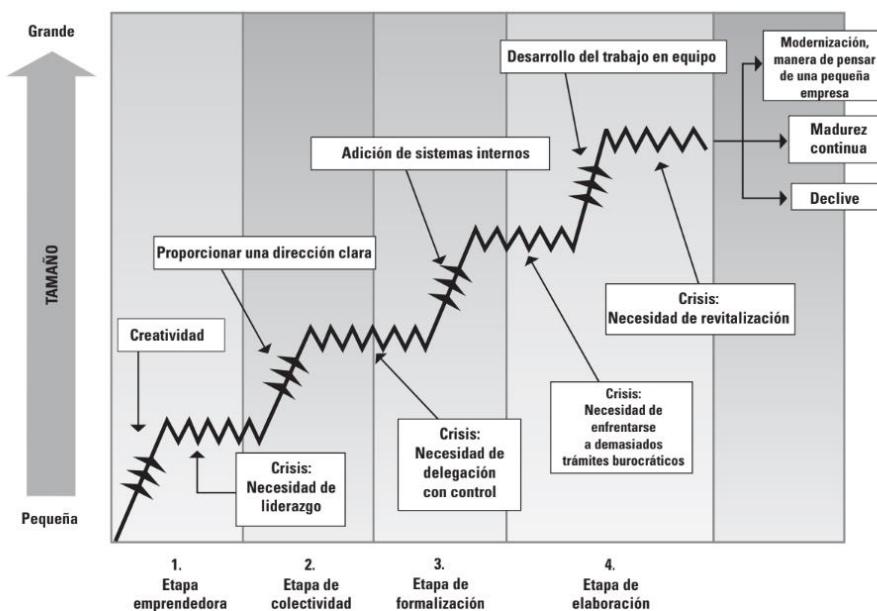
Etapa de colectividad (crecimiento): las decisiones ya no las toma solamente el emprendedor, se establece una jerarquía de autoridad. Se asignan puestos y una división del trabajo inicial. Es en esta etapa en donde se comienzan a observar algunos sistemas formales. La crisis más común en la etapa de colectividad es la “crisis de delegación”, en donde los empleados comienzan a sentir que el poder está centralizado de arriba hacia abajo y requieren de más libertad en sus áreas para la toma de decisiones. Es tarea de la organización lograr que todas las áreas trabajen de forma coordinada sin necesidad de una supervisión directa del nivel jerárquico superior.

¹ Teoría que busca explicar los factores que afectan el ritmo al que nacen (y mueren) las nuevas organizaciones dentro de una población de organizaciones existentes.

Etapa de formalización: en esta etapa comienzan a evidenciarse reglas, políticas, procedimientos y sistemas de control en la organización. La comunicación se vuelve más formal y menos frecuente, lo que conlleva a un aumento de trámites burocráticos y una limitación en la creatividad e innovación del personal.

Etapa de elaboración: ante la crisis de la burocracia surge también la oportunidad de colaboración entre los grupos y departamentos. La organización busca simplificar algunos sistemas formales. Surge en esta etapa la crisis de revitalización y modernización. Dicha crisis es causada por un exceso en la burocratización de las tareas por lo cual algunas empresas buscan reemplazar a sus líderes y/o gerentes para poder atravesar los períodos de declive.

Gráfico N°1: Etapas del ciclo de vida organizacional y sus crisis.



Fuente: Teoría y Diseño Organizacional. Daft (2011)

1.3 Capital necesario a la hora de emprender

Para conseguir que una idea se haga realidad, se requiere de personas que la lleven a la práctica, materiales, distribución, un lugar para desarrollarla y organizarla, dinero y marketing. Estos son los elementos que más se mencionan en los libros académicos, pero hay un componente fundamental, el cual es el menos valorado: la persona que insiste, empuja, crea, apuesta y emprende: EL EMPRENDEDOR, tal como expresa Godin en *¡Hazlo!* (2012).

Seth Godin menciona en su libro ¡Hazlo!, distintos tipos de capital necesario a la hora de emprender:

- Capital financiero: dinero
- Capital de redes: gente que conoce el emprendedor, contactos que pueda conocer y sistemas con los que puede contar.
- Capital intelectual: el propio conocimiento, sistema de software, acceso a expertos en la materia.
- Capital físico: fábrica, personal, maquinaria, herramientas, etc.
- Capital de prestigio: la reputación del emprendedor.
- **Capital instigador**

Resulta muy interesante el último concepto, ya que con capital instigador se refiere al carácter del emprendedor, a su deseo de avanzar, su capacidad y su “fuerza de voluntad” para decir que sí e ir hacia adelante, anteponiéndose ante diversos obstáculos y constantes desafíos. En la economía actual este tipo de capital es el más importante y el más difícil de conseguir ya que nos enfrentamos a una economía en constante cambio que requiere de innovación continua y sólo aquellos que lo entiendan y pongan en práctica la iniciativa, innovación y creatividad podrán sobrevivir y tener éxito a la hora de emprender.

La innovación es un aspecto fundamental que debemos tener en cuenta a la hora de emprender. Es importante analizar un rubro en el que no haya habido grandes innovaciones durante los últimos tiempos e idear un plan de innovación en dicho rubro haciendo hincapié en que, si no hay innovación, tanto los emprendedores como las empresas ya existentes se quedarán en el tiempo.

1.4 Características de un emprendedor

Según la Escuela Europea de Dirección y Empresa (2019), son 10 las principales características de un buen emprendedor:

- **Visión:** es una de las características más importantes de los emprendedores, estos deben tener una buena visión de lo que desean ofrecer y lograr con su proyecto. Algunos elementos que pueden ayudar al emprendedor a lograr dicha visión de negocio especial son: una exhaustiva investigación de mercado, escucha activa, estar actualizado en todo momento, una red de contactos con relaciones sólidas, adoptar la flexibilidad para poder adaptarse a las condiciones del mercado, definir misión y valores claros y mantener una mente abierta para poder aprovechar las oportunidades explorando nuevas ideas y enfoques.

- **Iniciativa:** esta cualidad es tan importante para el emprendedor como la visión. Es aquello que le permite al emprendedor pasar de la idea a la acción, identificando oportunidades que le permitan innovar.
- **Pasión:** todo emprendedor debe tener pasión por lo que hace para que su proyecto tenga éxito. Esto le permitirá defender su idea ante los problemas que puedan llegar a surgir. Un emprendedor apasionado puede inspirar y motivar a su equipo, socios y clientes, creando un ambiente más positivo y eficiente.
- **Ambición:** le permite al emprendedor ver con más claridad el futuro de su proyecto. La ambición es alimentada por la pasión y por el deseo de lograr objetivos importantes.
- **Liderazgo:** un proyecto emprendedor necesita de un líder inspirador, que motive y que conecte con sus colaboradores. No todos los jefes son líderes, y no todos los líderes están en la cúspide de la rama jerárquica de la organización; ya que los empleados de niveles inferiores también pueden ser líderes.
- **Resolutivo:** se refiere a la capacidad del emprendedor de resolver problemas y buscar soluciones de manera rápida y eficaz. Esta característica es fundamental en la etapa temprano del negocio, en donde los problemas suelen surgir diariamente.
- **Creativo:** es una cualidad invaluable del emprendedor. Se relaciona con la capacidad de generar ideas nuevas y originales.
- **Asertivo:** un emprendedor asertivo es aquel que expresa y defiende sus ideas de manera directa pero respetuosa mostrándose seguro de sí mismo. Se comunica de manera clara, honesta y directa sin ser agresivo.
- **Capacidad de aprendizaje:** en un mundo en constante cambio, el emprendedor debe ser curioso y debe crecer a través del aprendizaje constante. Esto le permitirá defenderse de los competidores e identificar nuevas oportunidades de negocio.
- **Optimista:** es una cualidad valiosa en todo emprendedor. Permite ver los problemas como oportunidades para poder aprender, mejorar y adaptarse a los cambios.

1.5 ¿Cuál es la diferencia entre las personas meramente creativas y las emprendedoras?

Cualquier persona puede desarrollar su capacidad creativa. La creatividad se puede potenciar, entrenar y desarrollar deliberadamente. La creatividad:

- existe innata en todo ser humano;
- puede ser enseñada;
- es aplicable por los seres humanos independientemente de sus actividades;
- es transferible entre campos diversos.

El ser creativo es cuestión de decidir lo que se quiere hacer, cómo puede hacerlo y cómo puede hacerlo mejor. Incluye el proceso, no sólo el resultado (Ocaña y Linares, 2018).

“Las personas creativas creen que tienen que esperar a que alguien las elija. Los escritores, por ejemplo, esperan a que algún agente los elija, y que más tarde lo haga un editor. Los empresarios suelen esperar a que algún inversor o capitalista de riesgo se fije en ellos. Los empleados esperan ser elegidos para un ascenso, o para dirigir una reunión o para ser el portavoz. Si no te eligen es su culpa, no la tuya. En cambio, el emprendedor se elige a sí mismo, cree en sus ideas y las lleva a cabo” (Godin, 2012).

1.6 Tipos de emprendimientos

Los emprendedores son personas que tienen pasión por crear algún cambio en el mundo.

Éstos necesitan de ciertas habilidades para ser líderes efectivos e innovadores.

Así como podemos distinguir entre distintos tipos de emprendedores, también hay distintos tipos de emprendimientos. Cada emprendedor opera su negocio según su propia personalidad, habilidades y características. Teniendo en cuenta lo anterior, según un artículo de Indeed (2023) podemos distinguir entre nueve tipos de emprendimientos.

1. Emprendimientos de pequeñas empresas: en esta categoría se encuentran la mayoría de los negocios. En la mayoría de los casos se trata de negocios unipersonales salvo algunas excepciones. En general, es el mismo emprendedor quien administra y atiende su propio negocio y no cuenta con una gran plantilla de empleados. Su objetivo principal no es obtener grandes ganancias ni inversiones. Se caracterizan por tener una inversión inicial baja.

Son ejemplos de pequeñas empresas: los quioscos de barrio, peluquerías, gimnasios, tiendas de ropa, consultores, etc.

2. Emprendimientos de grandes empresas: estos tipos de empresas son para profesionales avanzados que tienen conocimientos sobre innovación. En general son empresas grandes que, a través de estudios de mercado, detectan una necesidad de mejora y crean nuevos servicios o productos en base a las necesidades de los consumidores. Las pymes pueden convertirse en grandes empresas cuando su crecimiento es acelerado o también cuando otra empresa las adquiere.

Como ejemplo de grandes empresas podemos encontrar a Google, Microsoft, Apple, Disney, etc.

3. **Emprendimientos escalables**: ideados para registrar grandes tasas de crecimiento a través de la innovación a corto y medio plazo. Desde el inicio su objetivo es expandirse de manera rápida y tener presencia en diferentes países. Este tipo de emprendimiento se encarga de buscar necesidades en el mercado y soluciones para las mismas. En la actualidad, muchos de estos negocios se enfocan en crear productos digitales.
4. **Emprendimientos sociales**: el emprendimiento social aporta soluciones a problemas reales. Su objetivo principal no es obtener ganancias, sino poner a disposición sus productos o servicios para un bien común.
5. **Emprendimientos innovadores**: emprendedores innovadores son aquellos que constantemente están innovando y generando nuevas ideas. Estas ideas las transforman en empresas con el objetivo de aportar soluciones que mejoren el día a día de las personas. Los emprendedores innovadores tienden a ser personas apasionadas y motivadas. Este tipo de emprendimiento requiere de una gran inversión inicial, tanto para el proceso de investigación como para la puesta en marcha del negocio.
6. **Emprendimientos espejo**: utilizan las ideas de otras personas que fueron o son exitosas en el mercado y buscan mejorarlas. Los emprendedores bajo este tipo de negocio tienen la característica de tener gran autoestima y determinación. Aprenden de los errores de otros mientras desarrollan su propio negocio.
7. **Emprendimiento investigador**: el emprendedor investigador se enfoca en investigar cuáles son las tenencias del mercado para poder ofrecer una solución innovadora. Necesita realizar toda la investigación posible antes de poder ofrecer un producto o servicio ya que cree que con la correcta preparación e información tendrá mayor oportunidad de ser exitoso. Tienden a confiar en hechos y datos más que en su intuición. Requieren de una gran inversión ya que sus etapas de investigación requieren de un número considerable de recursos.
8. **Emprendimiento del comprador**: la característica de estos emprendedores es usar su fortuna para la compra de negocios que ellos creen que tienen alto potencial de éxito. Este tipo de emprendimiento tiene riesgo bajo ya que las empresas que se adquieren ya están en funcionamiento y están bien establecidas. Son ejemplo de esto las franquicias.
9. **Emprendimientos ambientales**: concentra las actividades centradas en la conservación del medio ambiente, permitiendo a empresas y personas reducir su huella ambiental mediante nuevas formas de consumir y producir. Muestran un alto grado de resistencia a los cambios de mercado y poseen un elevado componente creativo para dar respuesta a los desafíos que existen en materia de sostenibilidad.

1.7 ¿Por qué formarse en emprendedurismo?

Al contrario de lo que muchos piensan, el ser emprendedor va más allá de “ser tu propio jefe” o tener tu propio negocio. Ser emprendedor “involucra la habilidad de cambiar la forma de trabajar propia y de las personas que te acompañan. Si un emprendedor es exitoso, impacta en la sociedad; creando puestos de trabajo, mejorando la calidad de vida de las personas y fomentando el desarrollo de la economía” (Endeavor Argentina, 2019).

Formarse en emprendedurismo involucra el desarrollo de habilidades esenciales para llevar a cabo el funcionamiento efectivo de un negocio.

La formación en emprendedurismo no sólo prepara al individuo para iniciar su propio negocio, sino que también brinda una mentalidad empresarial muy valiosa en el contexto laboral actual. Formarse en emprendedurismo es aprender sobre finanzas, recursos humanos, gestión de riesgos, administración, logística, etc. En el mundo laboral actual, en constante cambio, aquellos que tengan habilidades emprendedoras, tendrán una ventaja competitiva frente a los demás.

En conclusión, desarrollar habilidades de emprendedurismo puede ser beneficioso para todos los aspectos de la vida. La mentalidad emprendedora promueve la creatividad e innovación, la resolución de problemas y la adaptabilidad a los cambios constantes del entorno. Estas son características que pueden enriquecer tanto la vida profesional como la personal.

1.8 Emprender en Argentina

Contexto

Emprender en Argentina se describe puntualmente con una palabra: desafío. En el país existe un mercado abierto a nuevas ideas e innovaciones que cuenta con un perfil amplio de profesionales calificados y, además, con el “ADN resiliente” que caracteriza a los argentinos. Según la Asociación Argentina para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa sólo el 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida, y solo el 3% al quinto año (Soriano, 2018).

Quienes decidan animarse a dar el importante paso de emprender en Argentina deben estar dispuestos a poner en juego la estabilidad económica, los tiempos de ocio, los altibajos del trabajo y, sobre todo, el impacto emocional.

Existen otros factores que se suman a los desafíos antes mencionados: el condimento de la inflación, la falta de financiación y de un asesoramiento integral de calidad y las condiciones particulares de la Argentina en términos competitivos y de regulación. La inflación no sólo

distorsiona los precios de compra y venta, sino que también influye de forma negativa en las relaciones humanas. En los emprendedores y las pymes su impacto es mayor.

Según el Magister Claudio Pizzi, la inflación hoy no es sólo un fenómeno argentino, es parte de un mundo que se ha auto obligado a mejorar su capacidad preventiva, predictiva, de adaptación y aprendizaje de los errores. Materia imprescindible para combatir la incertidumbre, la volatilidad, la ambigüedad y la complejidad. Los cuatro componentes de la realidad del siglo XXI (Pizzi, 2023).

Según la ASEA (Asociación de Emprendedores de Argentina), Argentina se ha vuelto un país muy difícil para impulsar negocios. Al respecto, según el ranking Doing Business del Banco Mundial, el país ocupa el puesto 126 de 190 en el contexto para realizar negocios. Además, más del 80% de las nuevas empresas que se crean no logran superar los cinco años de vida.

A nivel regional, mientras que la Argentina cuenta con 14 empresas cada 1.000 habitantes, Chile tiene 58, Uruguay 48, México 34 y Brasil 25. Otro gran problema que surge es que un emprendedor argentino necesita dedicar 900 horas de trabajo para poner en marcha una compañía, mientras que en Brasil se requieren 180.

Claves para emprender en la Argentina actual

Muchos argentinos dudan a la hora de emprender, principalmente debido al contexto económico y a la inestabilidad política. Quienes emprenden en el país son parte de la excepción y no de la norma; en general son vistos como personas irrationales entre quienes los rodean. Es por ello por lo que muchas personas no se animan a tomar el riesgo de emprender y deciden quedarse donde están.

Algunos se preguntan cuáles son las ventajas de emprender dentro de un contexto tan adverso como el actual. Muchas de las grandes ideas, proyectos y empresas de la historia triunfaron gracias a la capacidad de algunas personas para visualizar la forma de suplir una necesidad surgida de un contexto de caos y de saber ejecutarla de la mejor forma posible para que el proyecto sea exitoso.

Las 5 claves para emprender en la Argentina actual (Schenquerman, 2020):

1. Analizar las problemáticas de la coyuntura, tanto local como internacional, y centrarse en una sola de ellas. Pensar en las necesidades que surgen del contexto y en cómo satisfacerlas a través del desarrollo de una solución innovadora, por ejemplo, el uso de tecnología, abaratamiento de los costos, logística, etc.
2. Dejar de lado aquellas opiniones que puedan boicotear tus ganas de emprender.

3. Lanzar el producto lo más rápido posible, sin esperar a que sea el más eficaz del mercado. Hay que tener en cuenta que en estos casos se aprende sobre prueba y error, es decir interactuando con los clientes y no pensando cómo creemos que impactará el producto o servicio en ellos.
4. No pensar en Argentina como el único mercado target², sino todo lo contrario. Argentina puede ser un punto de partida, un lugar en donde tomar experiencia, pero el foco también puede estar puesto en el mercado internacional.
5. Asociarse con personas complementarias a vos. El trabajo en equipo es de vital importancia para comenzar a emprender y juntarse con personas que puedan aportar al proyecto con conocimientos nuevos o más desarrollados que los tuyos puede ser la clave del éxito.

1.9 El emprendedor y el plan de negocios

Freire (2004, p.87) considera al plan de negocios como un “mal necesario”, “su preparación es una guía inmejorable para aprender sobre el mercado y llegar a un documento que exprese el compromiso que asume el equipo emprendedor”..

Siguiendo la línea del autor, es muy importante que el emprendedor participe en la elaboración del plan. Es él, quien tiene la comprensión profunda del negocio, por lo cual su conocimiento es esencial para los detalles del plan. El emprendedor, al estar directamente involucrado en la elaboración del plan de negocios está mejor preparado para adaptarse a cambios y para actualizar el plan, según sea necesario. Si bien el emprendedor puede buscar ayuda de expertos y asesoramiento externo, la responsabilidad última de la elaboración del plan de negocios recae en él.

En este primer capítulo se realizó un análisis del concepto de emprendedor, abordando sus características y el capital requerido para iniciar un emprendimiento. Se exploraron los diversos tipos de emprendimientos y sus particularidades.

Asimismo, es esencial tener en cuenta el ciclo de vida de la empresa, que comprende varias etapas, desde su nacimiento (o emprendedora) hasta la etapa de declive. En particular, la fase emprendedora se distingue por la identificación de oportunidades y la implementación de ideas innovadoras, donde la crisis de liderazgo puede desempeñar un papel importante. Esta etapa es

² Público objetivo

fundamental para establecer las bases del emprendimiento, ya que los emprendedores deben gestionar tanto la creatividad como los desafíos de organización que surgen en este período inicial.

Asimismo, se enfatizó en la relevancia de la formación en emprendedurismo, destacando cómo esta capacitación no solo beneficia la trayectoria profesional de cada persona, sino que también influye positivamente en su desarrollo personal. Esta formación se presenta como un factor clave que potencia las habilidades necesarias para enfrentar los retos del entorno empresarial.

Además, se incluyó una sección que aborda las dificultades y desafíos que enfrentan los emprendedores en Argentina en la actualidad. Se analizaron los obstáculos más comunes, así como las estrategias y claves que pueden contribuir al éxito emprendedor. En este contexto, se subrayó la importancia de la elaboración de un plan de negocios bien estructurado, enfatizando el rol activo del emprendedor en su diseño y ejecución. Este plan se convierte en una herramienta fundamental para orientar la gestión del emprendimiento y maximizar las posibilidades de alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación, se presenta el capítulo 2, en el que se analiza el Plan de Negocios, abordando su concepto, objetivos y estructura desde una perspectiva teórica. Esta estructura incluye el Plan Operativo, el Plan de Marketing y el Plan Financiero.

CAPÍTULO 2: PLAN DE NEGOCIOS

2.1 Concepto

El plan de negocios es una herramienta utilizada para modelar negocios. Es el anteproyecto de una empresa. Su objetivo es describir y comunicar un proyecto específico mediante el detalle de cómo, cuándo y con qué recursos se va a implementar.

“Es un proceso de análisis y planificación, que llevará a determinar la viabilidad de un proyecto y la configuración futura de la empresa. Es de gran importancia y debe ser objeto de especial atención” (Zorita Lloreda, 2015).

Más específicamente, un plan de negocios describe al detalle las actividades comerciales, financieras, logísticas, operativas, de recursos humanos, productivas y organizativas con las cuales se logrará el objetivo.

Por otro lado, el plan de negocios ayuda a obtener financiamiento, ya que es un documento que se presenta a inversionistas, entidades bancarias u otras organizaciones del sector financiero para lograr dicho financiamiento mostrándoles la viabilidad del negocio.

2.2 Diferencia entre modelo de negocio y plan de negocios

Tanto los modelos de negocios como los planes de negocios son elementos críticos en la formulación y ejecución de estrategias empresariales. Aunque están estrechamente relacionados, presentan enfoques diferentes y se utilizan en distintas etapas del ciclo de vida de una empresa. Comprender las diferencias entre ambos conceptos permitirá a los emprendedores y líderes empresariales tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias sólidas para sus organizaciones.

Un modelo de negocios “se refiere a la forma en que una empresa crea, entrega y captura valor. Es una descripción holística³ y estratégica de cómo una empresa opera, qué propuesta de valor ofrece a los clientes, cómo se genera ingresos y cómo se mantienen las relaciones con los clientes y socios clave” (Collarte Castro, 2023).

Por otro lado, un plan de negocios “es un documento detallado que describe cómo se implementará el modelo de negocios de una empresa. Es un documento operativo que incluye objetivos,

³ Del todo o que considera algo como un todo.

estrategias, tácticas, proyecciones financieras y otros elementos clave necesarios para llevar a cabo el modelo de negocios" (Collarte Castro, 2023).

Tanto un modelo de negocios bien elaborado como un plan de negocios sólido son fundamentales para el éxito del proyecto. El modelo de negocios proporcionará la visión y la comprensión de los valores que el emprendedor quiere plasmar en su proyecto, en cambio, el plan de negocios brinda las herramientas necesarias para poder implementar esa visión y lograr los objetivos instaurados previamente.

Ambos son elementos esenciales en el desarrollo y éxito de una empresa. Deben ser flexibles y se deben revisar y actualizar constantemente a medida que el negocio va desarrollándose para reflejar los cambios y asegurarse que la empresa siga siendo competitiva.

2.3 Objetivos del plan de negocios

Los objetivos del plan de negocios van a variar de acuerdo con el momento del ciclo de vida de la empresa y al tipo de negocio al que ésta se dedique. En general las razones por las que decide aplicarse son:

- Poder disponer de un documento que pueda presentarse a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Poder asegurarse de que el negocio es viable económica y operativamente.
- Buscar la forma de llevar a cabo el proyecto de manera eficiente.
- Identificar la forma más eficiente de administrar los recursos. Poder identificar y evitar problemas antes de que ocurran.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valuar una empresa para su fusión o venta.

2.4 Estructura y contenido del plan de negocios

Cada elemento que se incluye en el plan de negocios debe tener sentido en su relación con los demás y debe surgir de un análisis en profundidad que suele llevar tiempo.

Durante la elaboración del análisis se debe tener en cuenta a quién va dirigida la información y de qué se intenta convencer al destinatario, pero cuidando también que la visión personal no le quite objetividad al análisis.

2.4.1 Resumen ejecutivo

Es la carta de presentación de un negocio. Su función es sintetizar y definir los conceptos más relevantes del proyecto. Incluye una breve presentación del negocio, la idea, el equipo, la propuesta de valor, el producto o servicio que se ofrecerá, la ventaja competitiva, el modelo de ingresos, los recursos necesarios, las estrategias clave para el éxito, el potencial financiero y las conclusiones generales (Moyano Castillejo, 2016). Debe ser conciso, claro y debe despertar interés de los lectores ya que su objetivo es invitar a la lectura del documento completo y “vender el negocio”.

El resumen ejecutivo se coloca al inicio del documento, pero se redacta una vez que ya se han analizado todos los puntos. Se recomienda que su extensión sea de una carilla.

2.4.2 Introducción

Antes de comenzar con el desarrollo del plan, se debe contextualizar el mismo. Se debe describir: quiénes realizarán la presentación del plan y para qué, si se trata de una empresa en marcha o de un proyecto nuevo, cuál es la fecha de presentación, si existe un plazo para su aprobación y cuál es el enfoque con el que se preparó el plan.

2.4.3 Descripción de la empresa

Es una presentación de la empresa, su ubicación, sus instalaciones, su historia, visión, misión, valores y su estructura legal.

- Visión: responde a las siguientes preguntas; ¿qué queremos ser?, ¿a dónde vamos?, ¿a dónde queremos llegar? El funcionamiento de una empresa gira en torno a su visión y esta puede ir cambiando de acuerdo con los cambios en la organización. Funciona como inspiración para guiar la empresa hacia el futuro.

“La visión define el negocio al que la empresa se dedica y traza las líneas generales del rumbo que la misma está tomando” (Friend & Zehle, 2008).

Según Ocaña (2014), existen cuatro tipos de visión:

-Visión difusa: los valores y creencias suelen resultar contradictorios, en especial cuando hay gerentes y fundadores con valores e ideologías opuestas, lo cual genera una moral que confunde a los miembros de una organización.

-Visión compleja: resulta de la existencia de gran cantidad de valores y creencias, dependientes del área o parte de la organización. De tal manera que, si un mismo empleado

de la organización pasara de un área funcional a otra, de una sucursal a otra, se encontraría con valores y creencias diferentes. El sistema de valores y creencias no forman una unidad.

-Visión Simple: se da cuando el sistema de valores y creencias está conformado por pocos factores que lo determinan. Sin embargo, estos aparecen como sólidos, homogéneos, coherentes y simples por lo cual los miembros de la organización los adoptan fácilmente.

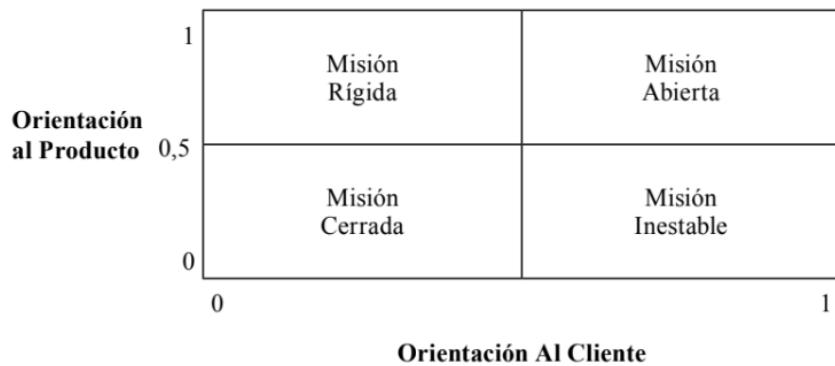
-Identidad concentrada: puede resultar en una ventaja competitiva superior. Se da cuando los valores y creencias se encuentran fuertemente arraigados en la organización, conformando una identidad real.

- Misión: es una herramienta estratégica que sintetiza el propósito de una empresa, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿qué hace la empresa?, ¿cómo lo hace?, ¿a quiénes satisface?, ¿qué productos ofrece?, ¿qué ventaja competitiva tiene?, etc. Desde una perspectiva de tarea puede entenderse como la “forma” en la que se logrará la visión.

Definir el negocio, es definir la misión, considerando que las dos variables que definen un negocio son los productos o servicios a ofrecer y los clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos definir cuatro tipos de misión:

Tabla 1: Tipos de misión



Fuente: Dirección estratégica de los negocios. Ocaña (2014)

Misión cerrada: la empresa no conoce, o conoce poco al cliente meta. La definición del producto o servicio a prestar no responde a criterios de la demanda. El empresario carece de visión empresarial porque no “ve” su negocio.

Misión inestable: se genera en empresas con fuerte atención hacia el cliente y con falta de control sobre el producto. Este tipo de misión no es aceptable para mercados de consumo, sí lo es para negocios en donde los productos y servicios se ofrecen de manera personalizada.

Misión rígida: misión concentrada en el producto sin tener en cuenta los requerimientos de la demanda, hay cierta existencia de obsesión con la productividad y los costos.

Misión abierta: la empresa tiene clara definición del cliente y sus demandas de bienes y servicios. El negocio se encuentra correctamente definido porque se observa constantemente al cliente para ajustar productos y servicios a las exigencias del mismo.

- **Valores:** son principios o creencias fundamentales. Son el marco de comportamiento de las personas que gestionan el negocio. El conjunto de valores y creencias representa un “ideal colectivo”, una “personalidad única”.

2.4.4 Análisis del sector de negocios

Es un análisis esencial que permite evaluar las condiciones del entorno en el cual se encuentra operando la empresa y determinar la viabilidad del proyecto en el mismo. Para el presente trabajo se aplicará como herramienta de análisis principal, el análisis de las variables competitivas del sector, propuesto por Hugo Ricardo Ocaña en su libro “Dirección estratégica de los negocios” (2014). Este análisis permite que el emprendedor evite riesgos, identifique oportunidades, desarrolle estrategias sólidas y tome decisiones oportunas.

Existen tres niveles de variables: primarias, secundarias y terciarias. Estos niveles señalan el grado de importancia de sus variables y de impacto en los objetivos de la empresa, siendo las de primer nivel, las de mayor impacto e importancia para la empresa.

Tabla 2: Niveles de variables

| NIVEL 1 | NIVEL 2 | NIVEL 3 |
|-----------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Clientes | Proveedores | Variables económicas |
| Empresa bajo análisis | Posibles nuevos ingresantes | Variables legales |
| Competencia | Productos sustitutos | Variables políticas |
| | Distribuidores | Variables demográficas |
| | Actores estatales y no estatales | Variables tecnológicas |
| | | Otras variables de tercer nivel |

Fuente: Dirección estratégica de los negocios. Ocaña (2014)

Cabe mencionar que las variables de los distintos niveles mantienen vínculos o contactos entre sí, a diferencia del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1980) en donde las variables se consideran independientes entre sí y no existe una relación causal entre ellas.

Variables de nivel 1

Clientes: se consideran dentro de esta variable tanto los clientes actuales como los potenciales. Es de suma importancia considerar para el análisis del sector, el tamaño y crecimiento del mercado y la elasticidad de la demanda. La situación más favorable será aquella en que la demanda sea inelástica, ya que, ante cambios en el precio, la demanda se mantiene constante.

Empresa: en esta variable cobran gran importancia los canales de distribución (tanto mayoristas como minoristas), el número de intermediarios dentro del canal, la disponibilidad de intermediarios sustitutos, la rivalidad competitiva; entendiendo por ésta al número de competidores actuales. Un gran número de competidores aumenta la rivalidad del sector bajando la rentabilidad por debajo del promedio.

Competencia: esta variable hace referencia al análisis de las acciones competitivas de las empresas, su grado de iniciativa, estrategias observables, políticas de precios y detección de fortalezas y debilidades de la competencia, entre otras variables.

Variables de nivel 2

Proveedores: resulta de gran utilidad analizar dentro de esta variable, el poder de negociación que tienen los proveedores. Si el poder de negociación es alto, resulta menos atractivo el sector. El mayor o menor poder de negociación se da en función de factores como: el número de proveedores importantes, la disponibilidad de productos sustitutos, la diferenciación de los productos de los proveedores, los costos de cambiar de proveedor y la amenaza de los proveedores de integración hacia adelante.

Posibles nuevos ingresantes: un sector de negocios que se presente como atractivo en cuanto a rentabilidad, crecimiento y oportunidades está mayormente expuesto a la amenaza de nuevos competidores. A pesar de estas amenazas, también es importante destacar que el riesgo de nuevos competidores puede convertirse en una oportunidad para la mejora continua y la innovación dentro de las empresas establecidas. Existen algunas barreras, dependiendo de la solidez del sector, que tienen como objetivo dificultar la entrada de nuevos competidores. Estas barreras pueden ser creadas por la naturaleza competitiva del sector (directas) o gubernamentales (indirectas).

Dentro de las barreras directas podemos mencionar: economías de escala, diferenciación del producto, identificación de la marca (será más difícil entrar en mercados en donde los clientes se sientan fuertemente identificados con las marcas que allí compiten), costo de cambio de los clientes hacia otras marcas, acceso a los canales de distribución, requerimientos de capital y acceso a nueva tecnología.

Dentro de las barreras gubernamentales podemos mencionar: protección y regulación a la industria, derechos aduaneros y tipo de cambio imperante.

Productos sustitutos: podemos decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad. Estos bienes compiten en el mismo mercado y a mayor presencia de estos, menos atractivo será el sector. También influye el costo de cambio ya que mientras mayor es el precio, esfuerzo, tiempo y el riesgo percibido, mayor es la posibilidad de que un cliente se pase de un producto a otro, lo cual disminuye en mayor medida el atractivo del sector.

Actores estatales y no estatales: la mayor intervención directa o indirecta de poderes públicos gubernamentales y de la comunidad en cuestiones que no están relacionados con la competitividad, hacen al sector menos atractivo en términos de rentabilidad esperada. “Los controles pueden ser realizados por entes reguladores, entidades mixtas de desarrollo económico, organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas, organizaciones no gubernamentales y asociaciones de consumidores” (Ocaña, 2014, p.278).

Variables de nivel 3

Es de vital relevancia observar, analizar y describir el comportamiento e influencia de las variables del entorno general para poder entender el comportamiento y dinámica de un negocio. Es por ello por lo que se deben incluir estas variables en un plan de negocios, ya que las mismas determinarán, finalmente, el grado de atractivo que posee el sector de negocios que se está analizando. Las variables de nivel 3 o macroentorno se caracterizan por su diversidad, su complejidad, su incertidumbre y sus interrelaciones.

Variables económicas: son los factores económicos que influyen en el poder de compra y gasto de los consumidores. Algunos de los factores principales son: la tasa de inflación, los cambios en la demanda de bienes y servicios, la tasa de desempleo, el nivel de ingreso de la población, entre otros.

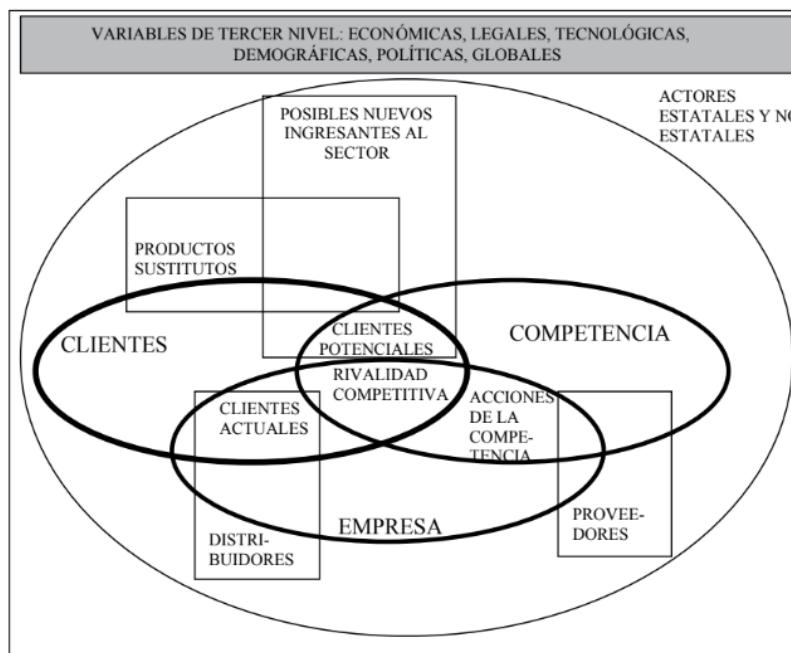
Variables legales: son las normas y regulaciones vinculadas con la vida social y económica de las personas y empresas que afectan positiva o negativamente la dinámica de los negocios. Algunas de las variables más importantes del entorno legal son: la legislación sobre accidentes de trabajo, la legislación sobre higiene y seguridad, la presión tributaria, la legislación laboral, etc.

Variables políticas: variables como la estabilidad política, la política con relación a las inversiones, políticas de apertura a la economía, políticas de protección a la industria nacional, entre otras, son elementos que condicionan la dinámica competitiva del sector.

Variables tecnológicas: contempla los nuevos productos y oportunidades. Se debe analizar la existencia de nuevas tecnologías que pueda afectar el negocio.

Variables socioculturales: conformado por las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos de una sociedad. Algunas de las variables macro-socioculturales más relevantes y que merecen el análisis práctico en el presente trabajo son: los valores sociales y familiares, la actitud y propensión al gasto, el estilo de vida, entre otros.

Gráfico N°2: Interacción de variables



Fuente: Dirección estratégica de los negocios. (Ocaña, 2014)

2.4.5 Matriz Foda

El término F.O.D.A. es un acrónimo conformado por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés S.W.O.T.: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

El análisis F.O.D.A es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) accediendo de esta manera a un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. La relevancia de emplear una matriz de análisis FODA es que nos posibilita la búsqueda y el análisis metodológico de todas las variables que intervienen en el ámbito a estudiar, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. Permite obtener un diagnóstico o “fotografía” de la situación actual de una empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un análisis preciso de la situación de la empresa, lo que permite en función de ello, tomar decisiones y actuar de acuerdo con los objetivos y políticas formuladas. (Santos y Ursúa, 2002)

Cabe destacar que las fortalezas y debilidades son factores internos de la empresa, en cambio, las oportunidades y amenazas, son factores externos a la empresa.

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

El propósito principal del análisis F.O.D.A es potenciar las fortalezas de la organización para poder aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir o reducir las debilidades de la organización.

Tabla 4: Matriz FODA

| Factores Internos Factores Externos | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|---|
| OPORTUNIDADES | <u>ESTRATEGIAS FO</u> Estrategias para maximizar Fortalezas y Oportunidades | <u>ESTRATEGIAS DO</u> Estrategias para minimizar Debilidades y maximizar Oportunidades |
| AMENAZAS | <u>ESTRATEGIAS FA</u> Estrategias para maximizar Fortalezas y minimizar Amenazas | <u>ESTRATEGIAS DA</u> Estrategias para minimizar Debilidades y Amenazas |

Fuente: Noussan Lettry, R. (2017)

2.4.6 Plan estratégico

La formulación del plan estratégico es una etapa crucial del plan de negocios. Es importante que la etapa anterior de análisis y diagnóstico haya sido efectuada con el mayor nivel de detalle posible, ya que la misma será la base para la formulación de la estrategia.

Hablamos no de una, sino de varias estrategias, donde cada una tiene una relación de jerarquía o dependencia una de otra, dicha jerarquía dependerá de los objetivos que tenga la empresa. (Ocaña, 2014)

En el presente trabajo de investigación y teniendo en cuenta la clasificación propuesta por Hugo Ricardo Ocaña (2014), la formulación de la estrategia es asumida de la siguiente manera:

- Estrategia de negocios o competitiva:** se trata de las acciones que la compañía puede llegar a implementar para lograr una ventaja competitiva, una condición única y superior que la diferencie de las demás empresas. Es la estrategia principal, aquella que guiará a las demás estrategias y depende de la orientación y sensibilidad de la estrategia hacia la marca, el precio o hacia ambas variables. Cabe destacar que no es la empresa quién decide qué estrategia aplicar, sino son los clientes quienes determinan la estrategia de la empresa según su grado de sensibilidad al precio o a la marca. Esto dependerá de sus percepciones de valor, sus deseos, sus limitaciones presupuestarias y sus preferencias.

Cuando un mercado de clientes exhibe una alta sensibilidad al precio con baja sensibilidad a la diferenciación, estará dispuesto a adquirir un producto o servicio con prestaciones mínimas aceptables al menor precio posible.

De lo contrario, cuando un mercado de clientes exhibe una baja sensibilidad al precio con una alta sensibilidad a la diferenciación, el cliente estará dispuesto a pagar un precio mayor al precio de mercado.

Tabla 5: Estrategia de negocios

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Sensibilidad a la Diferenciación asociada a la Marca

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña,2014)

- b. Estrategia de posicionamiento competitivo:** depende principalmente de la participación o cuota de mercado que tenga la empresa. Hace referencia a la posición que tomará la empresa con respecto a la competencia; de ataque o de defensa. Esto dependerá de los factores controlables e internos (fortalezas y debilidades) y de aquellos incontrolables y externos (oportunidades y amenazas) de la empresa. No debe ser una estrategia estática, ya que las condiciones del mercado cambian constantemente, por lo cual la empresa necesita adaptarse a dichos cambios.

Tabla 6: Estrategia de posicionamiento competitivo

| | ENTORNO CON DOMINIO DE OPORTUNIDADES | ENTORNO CON DOMINIO DE AMENAZAS |
|---|--|--|
| CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE FORTALEZAS | ESTRATEGIA DE ATAQUE o CONTRAATAQUE Táctica Envolvente | ESTRATEGIA DE ATAQUE Táctica de Varios Lados |
| CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE DEBILIDADES | ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Flancos | ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Retaguardia |

Fuente: Dirección estratégica de los negocios. (Ocaña, 2014)

- Estrategia de ataque con táctica envolvente: las empresas que optan por esta estrategia tienen dominio de fortalezas sobre debilidades en un mercado donde abundan las oportunidades. Buscarán siempre mantener o aumentar la participación de mercado y sorprender llevando siempre la iniciativa. Las empresas tratarán de abarcar todo el mercado o gran parte de él. En general se trata de negocios de volumen o de consumo masivo.
 - Estrategia de ataque con táctica de varios lados: son implementadas por empresas con dominio de fortalezas en un sector de negocios donde abundan las amenazas. Es una táctica de varios lados porque la empresa puede implementar distintas estrategias para distintas oportunidades.
 - Estrategia de defensa con táctica de flancos: pueden darse cuando en la empresa predominan las debilidades y en el sector de negocios predominan las oportunidades. La empresa, consciente de sus debilidades, deberá defenderse en aquellos sectores en donde es más vulnerable ante las amenazas del sector.
 - Estrategia de defensa con táctica de retaguardia: esta sería la peor situación para la empresa con predominio de debilidades en un sector en donde predominan las amenazas. Es una situación imposible de sostener, aún en el corto plazo. Las empresas bajo esta situación deben considerar reconfigurar o redefinir su negocio cuanto antes.
- c. **Estrategia de crecimiento:** la elección de la estrategia de crecimiento debe alinearse con los objetivos, recursos y capacidades de la empresa, así como con las condiciones del mercado en el que opera. Además, la implementación exitosa de estas estrategias requiere una gestión cuidadosa y una evaluación constante del entorno empresarial.
- La matriz de Ansoff es un clásico en este tópico. De esta matriz se desprenden las siguientes estrategias de crecimiento:
- Intensivas: se enfocan en aumentar la participación de mercado con los productos o servicios existentes. Puede lograrse mediante la captación de nuevos clientes, el aumento de la frecuencia de compra o del volumen de venta a clientes existentes. También puede darse a través del desarrollo de productos o servicios, introduciendo nuevos productos o servicios para satisfacer a los clientes o ampliar la línea de productos existentes. Esto requerirá de innovación y desarrollo. También se pueden desarrollar nuevos segmentos de mercado con los productos existentes.
 - De diversificación: se busca expandir las operaciones de la empresa de manera relacionada, es decir, con productos o servicios relacionados con los actuales, o de

manera no relacionada, lo que implica incursionar en negocios que no tienen relación entre sí.

- De integración: Tienen que ver con la posibilidad de control del canal de distribución donde la empresa realiza sus negocios. La integración puede ser “hacia atrás”, “hacia adelante” e “integración horizontal”, esta última se da, mayormente, en aquellas empresas que operan en el mismo sector o en sectores relacionados y se unen para integrarse y desarrollar negocios en conjunto. Esto puede darse a través de fusiones, alianzas, cooperativas, etc.

Tabla 7: Matriz de Ansoff

| | | | |
|-----------------------|-----|---------------------------------|--------------------------------|
| | | Varias | |
| | | DESARROLLO DE CLIENTES | DIVERSIFICACIÓN |
| Línea de Productos | | | |
| Una | | PENETRACIÓN DE PRODUCTOS | DESARROLLO DE PRODUCTOS |
| | Una | | Varias |
| | | Segmento de clientes | |

Fuente: Dirección estratégica de los negocios. (Ocaña, 2014)

2.4.7 Plan de marketing

Muchas personas piensan que el marketing se basa simplemente en cómo las empresas venden y anuncian sus productos y servicios, pero el marketing es mucho más que eso; “es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes” (Kotler y Armstrong, 2013, p.5).

Un plan de marketing sólido es fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya sea con o sin fines de lucro. Se encarga de generar relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing en acciones.

Principales atributos de un plan de marketing:

- Es un documento escrito.
- Detalla todas las variables específicas de marketing.

- Está dirigido a la consecución de objetivos.
- Suelen ser realizados a corto plazo.
- Debe ser sencillo y fácil de entender.
- Debe ser práctico y realista.
- Debe ser flexible y adaptarse fácilmente a los cambios.
- Las estrategias deben ser coherentes.
- El presupuesto debe ser real.

Siguiendo los lineamientos de Kotler y Armstrong (2013) en su libro “Fundamentos del Marketing”, antes de desarrollar el marketing Mix, es crucial realizar una serie de pasos de investigación y análisis para comprender mejor el mercado y asegurarse de que las estrategias de la empresa sean efectivas. Estos pasos previos son: decidir a qué clientes atender mediante la segmentación del mercado y la selección del mercado meta y determinar la propuesta de valor a través de la diferenciación y el posicionamiento.

Además, se deben establecer objetivos claros y medibles para la estrategia de marketing. Estos objetivos deben estar alineados con los objetivos generales de la empresa y proporcionar una guía para la toma de decisiones.

Segmentación de mercado

La segmentación de mercado responde a la primera pregunta de marketing; ¿a qué clientes quiere atender la empresa? A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos a los que pueden llegar de manera más eficiente y eficaz con productos y servicios que coinciden con sus necesidades únicas. De acuerdo a Kotler y Armstrong (2013) los tipos de segmentación pueden ser:

- Segmentación geográfica: requiere dividir al mercado en diferentes unidades geográficas, como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso vecindarios. Una empresa puede decidir operar en una o varias zonas geográficas, u operar en todas las áreas, pero prestar atención a las diferencias geográficas de necesidades y deseos.
- Segmentación demográfica: divide el mercado en segmentos con base en variables como la edad, etapa del ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico y generación.
- Segmentación psicográfica: divide a los compradores en diferentes segmentos con base en características como la personalidad, el estilo de vida o la clase social.

- Segmentación conductual: divide a los compradores en segmentos basados en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto.

Selección del mercado meta

Después de realizar la segmentación de mercado, la empresa debe decidir cuáles y cuántos segmentos desea atender. Esto dependerá de sus posibilidades operativas, técnicas y económicas. Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes. De acuerdo a Kotler y Armstrong (2013), los tipos de mercado a atender pueden ser:

- Marketing Indiferenciado (o masivo): en esta estrategia la empresa no tiene en cuenta las diferencias entre segmentos, y decide dirigir la misma oferta a todo el mercado. La empresa concentra su estrategia en las similitudes de los consumidores y no en sus diferencias.
- Marketing diferenciado: La empresa desarrolla diferentes ofertas para cada tipo de segmento al cual decide dirigirse.
- Marketing concentrado (o de nicho): Es una estrategia de cobertura de mercado en la cual la empresa busca una gran participación de uno o varios segmentos o nichos. Este tipo de marketing permite a las empresas más pequeñas enfocar sus limitados recursos en atender a los nichos que pueden ser ignorados por los competidores de mayor tamaño.
- Micromarketing: el Micromarketing es la práctica de personalizar productos y programas de marketing a los gustos de individuos y ubicaciones específicas.

Diferenciación y posicionamiento

Además de seleccionar el mercado que atenderá, la empresa debe decidir cómo lo atenderá. La diferenciación y el posicionamiento son dos conceptos fundamentales en el ámbito del marketing ya que permiten destacar un producto o servicio en el mercado y crear una percepción única en la mente de los consumidores.

La diferenciación busca destacar atributos del producto o servicio que sean percibidos como únicos en el mercado en relación con la competencia. El objetivo es crear un valor adicional o “ventaja competitiva” para el cliente que genera la lealtad de este hacia el producto o hacia la marca. “Una ventaja competitiva es aquella ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor al cliente, ya sea por medio de precios más bajos o por proveer mayores beneficios que justifiquen los precios más altos” (Kotler y Armstrong, 2013, p.184).

Según Kotler y Armstrong (2013), los tipos de diferenciación son los siguientes:

- Diferenciación de productos: a través de sus características, rendimiento, diseño, calidad, estilo, entre otras.
- Diferenciación de servicios: a través del servicio al cliente, servicio post-venta, etc.
- Diferenciación del canal: a través de la forma en que la empresa diseña la cobertura de su canal, su experiencia y desempeño.
- Diferenciación de personas: a través de la contratación de personas idóneas para las tareas a realizar, capacitación constante y de calidad.
- Diferenciación de marca: la empresa logra dicha diferenciación cuando logra posicionarse en la mente de los consumidores de manera positiva, transmitiendo los beneficios distintivos de los productos o servicios que ofrece.

El posicionamiento se refiere a la manera en que el producto, servicio o marca es percibido en la mente del consumidor. Las empresas hoy en día buscan crear una conexión emocional y cognitiva con el consumidor, de manera que el producto o servicio sea la primera opción cuando se piensa en una categoría específica. Cabe aclarar que las estrategias de posicionamiento y las estrategias de posicionamiento competitivo son conceptos relacionados pero distintos en el ámbito del marketing y la gestión empresarial. El posicionamiento competitivo se refiere a la forma en que una empresa se posiciona en relación con sus competidores directos en el mercado.

Distintas propuestas de valor para el posicionamiento en general (Kotler y Armstrong, 2013):

- Más por más: este posicionamiento implica brindarle al consumidor un producto o servicio con un valor superior a un precio más elevado, ofreciendo a su vez mayor calidad y prestigio.
- Más por lo mismo: este posicionamiento implica ofrecer al consumidor un producto de calidad comparable a los principales competidores a un precio menor.
- Lo mismo por menos: Se trata de empresas que no pretenden ofrecer productos diferentes o mejores, sino muchas de las mismas marcas que ofrecen otras empresas, pero con grandes descuentos basados en un mayor poder de compra y menor costo de operación.
- Menos por mucho menos: se basa en el ofrecimiento de un producto o servicio de calidad inferior en comparación con los competidores a un precio más bajo. El objetivo de estas empresas es satisfacer los requisitos mínimos de calidad de aquellos consumidores con un poder adquisitivo relativamente bajo.

Marketing Mix

El plan de marketing consiste en la mezcla de marketing de la empresa, es decir, el conjunto de herramientas de marketing que la empresa emplea para implementar su estrategia de marketing (Kotler y Armstrong, 2013).

Los principales componentes de la mezcla de marketing son las denominadas “4 Ps” del marketing; producto, precio, plaza y promoción. “Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta de mercado que satisfaga una necesidad (producto). Entonces debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo hará para que la oferta esté disponible para los consumidores meta (plaza). Por último, deberá comunicarse con los clientes meta sobre la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción, hoy en día llamada mezcla comunicacional). La empresa entonces deberá combinar cada herramienta de la mezcla de marketing en un programa de marketing integrado completo que comunique y entregue el valor planeado a los clientes elegidos” (Kotler y Armstrong, 2013, p.12).

Las decisiones de la mezcla de marketing se deben tomar para influir tanto en los canales comerciales como en los consumidores finales.

Una vez explicitadas las decisiones estratégicas, el plan de marketing debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

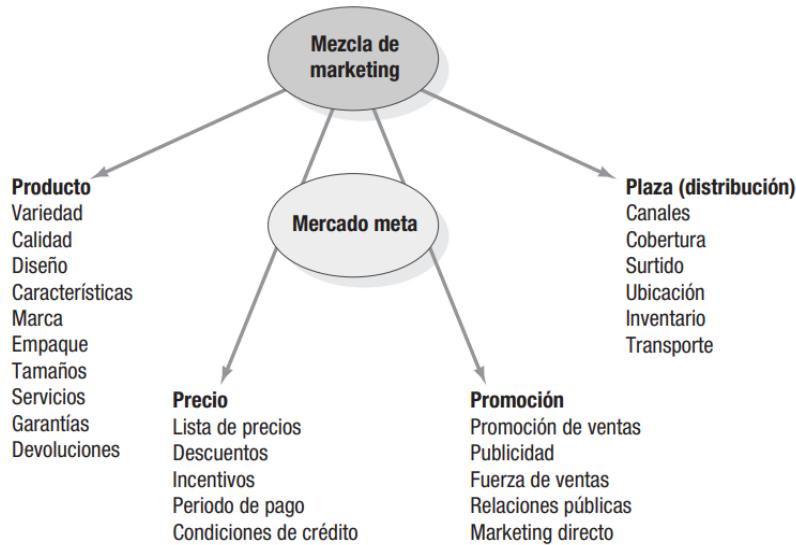
Producto/servicio: ¿cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generará para los potenciales clientes?

Precio: ¿a qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?

Plaza (distribución): ¿cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?

Promoción (comunicación): ¿de qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

Gráfico N°3: Las 4 Ps del Marketing



Fuente: Dirección de marketing. (Kotler, 2006)

Algunas recomendaciones para establecer el marketing Mix:

Producto

Descripción del Producto/Servicio: definición clara del producto o servicio, sus características técnicas, beneficios, y cómo se diferencia de la competencia. Si se tratara de un servicio, se puede incluir un detalle del proceso u operación y también incluir planos, dibujos y fotos.

Calidad: especificaciones sobre la calidad del producto, cómo se mide y cómo se mantiene a lo largo del tiempo.

Niveles de producto/servicio: en este apartado también sería de gran relevancia tener en cuenta los tres niveles de productos y servicios propuestos por Kotler (2013), en donde se establecen diferentes niveles según el valor que se le agrega al producto en cada nivel.

- **Valor esencial:** es el nivel más básico, responde a la pregunta ¿qué está adquiriendo en realidad el comprador? Se trata de los beneficios o servicios esenciales que resuelven un problema y que los consumidores buscan. Por ejemplo: las personas que compran un celular Samsung adquieren más que un celular, adquieren conectividad, comunicación, entretenimiento, etc.
- **Producto real:** se basa en transformar el beneficio esencial en un producto real. Se desarrollan características para los productos y servicios, además del diseño, calidad, marca y presentación.
- **Producto aumentado:** se le agregan beneficios y servicios adicionales al producto esencial y real; tales como servicio postventa, garantías, instrucciones o manuales de uso, etc.

“Durante el desarrollo de productos, los mercadólogos primero deben identificar el valor esencial que los consumidores buscan en el producto. Después deben diseñar el producto real y encontrar maneras de aumentarlo para crear este valor para el cliente y la experiencia más satisfactoria para él” (Kotler y Armstrong, 2013, p.198).

Gráfico N°4: Niveles de productos



Fuente: Fundamentos de Marketing. (Armstrong y Kotler, 2013).

Precio

Es la variable del marketing mix sobre la cual se puede accionar con mayor rapidez. Las empresas persiguen distintos objetivos a la hora de utilizar el precio como estrategia de marketing, los cuales puede ser:

- Sobrevivir a corto plazo cubriendo costos variables y parte de los costos fijos
- Maximizar las utilidades actuales aumentando el precio de productos y servicios.
- Maximizar la participación de mercado disminuyendo los costos, y por ende el precio.
- Liderar el mercado en términos de calidad, a un precio accesible para los consumidores.

Sea cual fuese el objetivo perseguido, las organizaciones que actúen sobre esta variable y la utilicen como herramienta estratégica, tendrán mayores ventajas sobre aquellas empresas que dejen que los costos o el mercado determinen su precio.

Estrategia de Precios: determinación del precio base, descuentos, estrategias de precios psicológicos, y políticas de precios para diferentes segmentos de mercado. Si se trata de una empresa en marcha, se puede incluir la evolución de precios del mercado de los últimos años.

Formas de Pago: especificaciones sobre las opciones de pago disponibles para los clientes y cualquier política relacionada con la facturación.

Plaza (Distribución)

Canales de Distribución: detalles sobre cómo el producto o servicio llega al cliente, ya sea a través de tiendas físicas, tiendas en línea, distribuidores, etc. Se debe incluir un mapa del área de cobertura. Resulta muy útil justificar la elección de lugar para el establecimiento de oficinas, locales, depósitos, talleres y/o fábricas.

Promoción (Comunicación)

Previamente se debe describir el objeto de la comunicación y el mensaje que se emitirá. También se debe incluir el análisis costo-beneficio del plan de comunicaciones.

Promociones de Ventas: ofertas especiales, descuentos, cupones u otras promociones destinadas a aumentar las ventas a corto plazo.

Relaciones Públicas: estrategias para construir y mantener una imagen positiva de la marca a través de eventos, patrocinios y otras actividades.

Ventas Personales: detalles sobre la fuerza de ventas, tácticas de venta personal y cómo se abordan las relaciones con los clientes.

Publicidad: estrategias de publicidad, tanto en línea como fuera de línea, incluyendo anuncios en medios impresos, televisión, radio, redes sociales, etc.

Estas 4 Ps son fundamentales en el desarrollo de estrategias de marketing, ya que proporcionan un marco para abordar todas las áreas clave que afectan la comercialización de un producto o servicio. Cada una de estas variables debe ser cuidadosamente considerada y ajustada en función de las necesidades y características específicas de cada producto, mercado y audiencia objetivo.

2.4.8 Plan Operativo

La planificación operativa es un punto clave dentro del plan de negocios, es esencial para la ejecución efectiva de las actividades diarias de una empresa y garantiza que los recursos se utilicen

de manera eficiente para alcanzar los objetivos a corto plazo. El objetivo detrás del plan operativo es determinar la factibilidad técnica del proyecto.

Componentes

Según Greg Balanko-Dickson en su libro “Cómo preparar un plan de negocios exitoso” (2008), el contenido del plan operativo dependerá del tipo de negocio y sus objetivos específicos. No es lo mismo la elaboración de un plan operativo para una empresa que fabrica un producto que el plan operativo de una empresa prestadora de un servicio. Por ejemplo, un plan operativo de una empresa que brinda servicios no deberá prestar gran atención a temas relacionados con la producción o distribución, sino que deberá darle especial importancia al proceso de prestación de servicios, a los recursos humanos, la ubicación en donde se presta el servicio, a la calidad del servicio, a la experiencia con los clientes, etc. La clave es adaptar el plan operativo a las necesidades y características únicas de cada tipo de empresa.

El autor enumera una serie de componentes fundamentales a la hora de elaborar el plan operativo, los cuales se mencionan a continuación.

Situación actual

Si se trata de una empresa en marcha, se debe explicar cómo opera el negocio actualmente. Se debe incluir un resumen de los esfuerzos realizados por el emprendedor en sus inicios. También se debe detallar el equipo o materiales comprados, el personal reclutado y cualquier otro detalle que demuestre que el emprendedor ha trabajado y se ha esforzado por operar el negocio lo más eficientemente posible. Se debe brindar una perspectiva al lector que detalle los principales asuntos y desafíos a los que se enfrenta el negocio y lo que se necesita para modificarlo. Se debe detallar cualquier otra circunstancia como, por ejemplo; cambio de procesos, personal, instalaciones, equipo, ubicación, etc.

Ubicación

La elección de la ubicación es un factor crítico que puede tener un impacto significativo en la viabilidad y el éxito de un negocio. La ubicación afecta a varios aspectos del negocio, como el acceso a clientes, costos operativos, visibilidad, competencia y más. A continuación, se enumeran algunas preguntas a las cuales debe responder la ubicación del negocio:

- ¿En dónde estará ubicado el negocio? ¿Cómo provee una ventaja competitiva este lugar específico y cómo contribuye a que el negocio alcance sus metas y resultados?

- ¿Hay oportunidad para ahorrar en los costos fijos mientras todavía se tiene acceso al mercado?
- ¿La ubicación es de fácil acceso para los clientes? ¿Cuenta con servicios de transporte cercanos?
- ¿Será una ventaja o una desventaja el acceso de los proveedores y los clientes más importantes?
- ¿Se considera seguro y agradable?
- ¿Qué tan visible es el negocio en la ubicación elegida?

Recursos Humanos

Los recursos humanos son un componente clave dentro del plan operativo de una organización; desempeñan un papel fundamental en la ejecución de las actividades operativas. El apartado o capítulo relevante a los recursos humanos puede contener información relacionada a:

- ¿Qué estructura tendrá la empresa en su punto máximo de expansión (organigrama óptimo)?
- Si es una empresa en marcha, ¿cuál era la estructura inicial de la empresa?
- ¿Qué cantidad de personas se necesitarán dentro del plazo de proyección adoptado?
- ¿Qué puestos ocupan u ocuparán dichos recursos dentro de la empresa?
- ¿Cuál es el costo de contratación, salario, etc?
- Un apartado relacionado a desarrollo, plan de carrera y estrategias motivacionales para los recursos.
- Evaluación del desempeño

Integrar efectivamente la gestión de recursos humanos en el plan operativo contribuye al logro de los objetivos operativos de la organización y garantiza que la fuerza laboral esté alineada con la estrategia general de la empresa.

Estructura organizacional

Según Henry Mintzberg, en su libro “Diseño de Organizaciones Eficientes” (1983), las organizaciones pueden adoptar diversas formas estructurales en función de cómo coordinan el trabajo y toman decisiones. Según el autor existen cinco configuraciones de estructuras organizacionales:

- 1) **Estructura simple:** esta estructura se caracteriza por tener una autoridad centralizada, en donde la toma decisiones se concentra en una sola persona, generalmente es el emprendedor o fundador de la empresa. La comunicación dentro de estas estructuras

tiende a ser informal y directa, ya que en general las organizaciones tienen un tamaño pequeño y la información se transmite de forma rápida y directa. Las funciones y roles no suelen estar altamente especializados, ya que los empleados pueden desempeñar roles diversos y flexibles, según las necesidades cambiantes de la organización. La estructura simple tiene poca o ninguna formalización, carecen de reglas y procedimientos formalizados. La figura del líder es fundamental en las estructuras simples, su visión, carisma y toma de decisiones de manera eficaz, son fundamentales para el éxito de la organización. Esta estructura puede ser eficaz en organizaciones pequeñas o en situación en donde se prioriza la flexibilidad y rapidez de adaptación a los cambios.

- 2) **Burocracia mecánica:** esta estructura se caracteriza por la existencia de tareas altamente estandarizadas y de reglas formales. Hay una jerarquía clara de autoridad de arriba hacia abajo en donde cada nivel jerárquico tiene sus responsabilidades y supervisión de estas. Cuenta con reglas y procedimientos formales. La comunicación también es formal, debiendo seguir protocolos específicos y estandarizados. El objetivo principal de la burocracia mecánica es la eficiencia mediante la estandarización y la aplicación de reglas y procedimientos. Este tipo de estructura es ideal para aquellas organizaciones insertas en entornos estables y predecibles, pero no es eficiente en entornos en constante cambio y necesidad de adaptación.
- 3) **Burocracia profesional:** coordina las tareas a través de la estandarización de destrezas, en donde es fundamental la capacitación y enseñanza constante de los profesionales. La organización confía en el conocimiento de sus profesionales y la habilidad de estos para realizar tareas específicas, por lo cual se les da considerable control sobre su propio trabajo. En lugar de reglas y procedimientos formales, esta estructura se caracteriza por normas éticas y estándares profesionales. La burocracia profesional puede ser eficaz en entornos que requieren alta especialización y autonomía, pero también puede presentar problemas como: cierta resistencia al cambio y dificultad en la coordinación entre especialidades (lo que se traduce en problemas de innovación).
- 4) **Forma divisional:** esta estructura es utilizada mayormente en el sector privado de la economía industrializada. Se caracteriza por organizar la empresa en unidades quasi autónomas, llamadas divisiones. La principal diferencia con las otras estructuras es que cada división tiene su propia estructura. Las divisiones se crean según los mercados que atiende la organización y luego se les da el control sobre las funciones operativas, lo que confiere un alto grado de descentralización en la toma de decisiones. Aunque las divisiones son quasi autónomas, la coordinación entre las mismas se centraliza en un cuartel general.

Este tipo de estructura es efectiva en organizaciones grandes y diversificadas. Sin embargo, puede presentar ciertos inconvenientes en cuanto a la coordinación entre divisiones y la duplicación de funciones.

- 5) **Adhocracia:** la característica principal de este tipo de estructura organizacional es la adaptabilidad y flexibilidad, especialmente en entornos cambiantes y complejos que requieren de una innovación sofisticada capaz de fusionar expertos de distintas disciplinas en grupos de proyectos (por ejemplo, la NASA). Se caracteriza por ser una estructura orgánica, en donde las relaciones no están formalizadas y las personas pueden tener roles más flexibles y dinámicos. Se valora la descentralización selectiva para fomentar la creatividad y la innovación.

Mintzberg destaca que, si bien “no todas las organizaciones necesitan pasar por todas estas fases, muchas parecen atravesar varias de ellas, a veces deteniéndose en una etapa intermedia”. (Mintzberg, 1983, p.108).

Es fundamental resaltar que no existe una estructura organizativa que sea intrínsecamente mejor que otra. La elección de la estructura adecuada dependerá del sector en el que opere la organización, de sus objetivos estratégicos y de otros factores contextuales. Además, es importante señalar que las cinco estructuras mencionadas no son las únicas posibles, ya que pueden existir estructuras híbridas o una evolución hacia diferentes configuraciones a lo largo del tiempo.

Tabla 8: Estructuras organizacionales de Mintzberg

| Configuración estructural | Mecanismo coordinador principal | Parte Clave de la Organización | Tipo de descentralización |
|---------------------------|--|--------------------------------|---|
| Estructura simple | Supervisión directa | Cumbre estratégica | Centralización vertical y horizontal |
| Burocracia mecánica | Estandarización de procesos de trabajo | Tecnoestructura | Descentralización horizontal limitada |
| Burocracia profesional | Estandarización de destrezas | Núcleo operativo | Descentralización vertical y horizontal |
| Forma divisional | Estandarización de productos | Línea media | Descentralización vertical limitada |
| Adhocracia | Ajuste mutuo | Staff de apoyo | Descentralización selectiva |

Fuente: Diseño de Organizaciones Eficientes, Henry Mintzberg, 1983.

Estructura legal

En este punto se debe incluir la fecha de constitución o de iniciación de las operaciones. Además, se debe detallar la estructura legal del negocio; si es un negocio propio, sociedad, corporación, etc.

Se deben considerar todos los aspectos legales necesarios para el funcionamiento del negocio tales como: la identificación legal, la elección de la forma jurídica, la categorización fiscal, las

habilitaciones y licencias necesarias, los aportes a la seguridad social, la contratación de seguros, el mantenimiento de registros contables, la presentación de informes financieros, etc.

El cumplimiento de estas obligaciones registrales, impositivas y legales es esencial para la operación legal y sostenible de una empresa. Además, la planificación y el seguimiento continuo permiten evitar problemas legales y fiscales, asegurando el buen funcionamiento de la empresa en el largo plazo. Es aconsejable contar con asesoría profesional para garantizar el cumplimiento adecuado de todas las obligaciones.

2.4.9 Plan Financiero

Un plan financiero es una parte fundamental de un plan de negocios y desempeña un papel crucial en el éxito a largo plazo de una empresa. El objetivo principal del plan financiero es medir la rentabilidad del negocio y corroborar la factibilidad financiera del proyecto.

Razones por las cuales se debe incluir un plan financiero dentro del plan de negocios

- **Guía en la toma de decisiones:** proporciona una guía clara para el alcance de las metas y objetivos financieros de la empresa. Ayuda a los gerentes y empresarios a tomar decisiones sobre inversiones, gastos, financiamiento y otras actividades financieras.
- **Atracción de inversores y financiamiento:** los inversores suelen revisar el plan financiero de la empresa para corroborar la viabilidad y rentabilidad de la misma. Esto puede resultar en una mayor confianza de los inversores si el plan financiero es un plan sólido.
- **Controlar el rendimiento:** el plan financiero sirve como hoja de ruta para poder evaluar y comparar las proyecciones con los resultados obtenidos por la empresa.
- **Optimización de recursos:** al proporcionar una visión clara de los ingresos, costos y gastos esperados, el plan financiero ayuda en la asignación eficiente de los recursos disponibles en la empresa.
- **Gestión de riesgos:** un plan financiero sólido incluye un análisis de riesgos financieros y un plan de acción para mitigarlos. Esto es fundamental para que la empresa esté preparada ante cambios y contingencias.

El núcleo o punto más importante dentro del plan financiero es el flujo de fondos, en el cual se sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios, para analizar luego la rentabilidad que la inversión generaría. Y en base a este análisis, decidir si el proyecto debe continuar o no.

Flujo de fondos

La preparación del flujo de fondos requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto, ordenándolos cronológicamente dentro del horizonte de planeamiento, que es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia (Van Horne, 1997).

Algunas consideraciones a tener en cuenta en el armado del flujo de fondos (BREALEY, MYERS y ALLEN, Franklin, 2010)

- Se utiliza el concepto de **percibido** en vez del concepto de devengado. Esto quiere decir que a diferencia de lo que sucede en el balance proyectado, se tienen en cuenta solo los billetes que ingresen o egresen de la caja.
- Se deben estimar los flujos de efectivo sobre una **base incremental**. Esto quiere decir que se deben considerar los fondos que están presentes por el solo hecho de realizar el proyecto. Esto nos advierte que los proyectos no se juzgan con el concepto de “antes y después del proyecto”. El concepto que corresponde aplicar es “con o sin el proyecto”.
- Se deben incluir en el cálculo las necesidades de **capital de trabajo**. Estas incluyen a los activos de corto plazo (cuentas por cobrar, inventario de materia prima y productos terminados) menos los pasivos de corto plazo (cuentas por pagar). También se debe tener en cuenta la inversión inicial que será parcialmente recuperada cuando el proyecto llegue a su fin.
- Se deben incluir los **costos de oportunidad**. Por ejemplo, un terreno que se utiliza en el proyecto, que en otra situación se hubiera vendido en 100.000 dólares. Esto quiere decir que el recurso no es gratuito, sino que tiene un costo de oportunidad: el efectivo que habría generado para la empresa si el proyecto se hubiera rechazado y el recurso se vendiera o aplicara a otros usos productivos.
- No se deben incluir en el flujo de fondos los **costos hundidos** del proyecto; los cuales son desembolsos pasados e irrecuperables que se hubieran realizado independientemente de la puesta en marcha o no del proyecto. Por ejemplo, el gasto en una investigación de mercado que se realizó para analizar la viabilidad del proyecto antes de ponerlo en marcha.
- El cálculo debe incluir los efectos de la **inflación**, tanto sobre los ingresos y salidas como sobre la tasa de rendimiento requerida. Se debe ser congruente con el tratamiento de la inflación. Por ejemplo, si se establece una tasa de interés nominal, entonces los flujos deben estar expresados en moneda corriente.

- Los flujos de fondos deben incorporarse después de **impuestos a las ganancias**. No se deben dejar de tener en cuenta los impuestos que sean importantes y que representan salidas de fondos importantes para el proyecto.
- Se debe tener en cuenta el valor de terminación del proyecto. Este puede ser de continuidad o de liquidación.
 - **Valor de continuidad:** Si los flujos se estabilizan, se puede calcular el valor de continuidad como el valor actual de una perpetuidad con o sin crecimiento.
 - **Valor de liquidación:** al finalizar el periodo de proyección, se liquidan los activos remanentes, incorporando al flujo de fondos el valor obtenido por esta venta después del impuesto a las ganancias.

Criterios de decisión

Una decisión va a crear valor si se logra que el valor actual del flujo de fondos supere el costo de los fondos. Para esto se analiza el flujo de fondos y la tasa de costo de capital (BREALEY, MYERS y ALLEN, Franklin, 2010).

Para determinar si la realización de un proyecto se debe llevar a cabo o no, se cuenta con distintos criterios financieros. En el presente trabajo, se nombrarán los más importantes a los fines prácticos:

a. Periodo de recuperación

Este criterio nos indica cuántos períodos son necesarios para recuperar la inversión inicial. Es un criterio que se utiliza bastante, sobre todo cuando existe incertidumbre. Es la razón de la inversión inicial dividida entre los ingresos anuales de efectivo durante la vida del proyecto.

El proyecto debe aceptarse si su periodo de recuperación es menor o igual al máximo aceptado por la empresa.

Las desventajas de este criterio son: 1) no toma en cuenta el valor tiempo del dinero dentro del periodo de recuperación, por lo que, si el plazo analizado es extenso, se produce una distorsión de valores (se comparan pesos de un momento con pesos de 12, 24 o 36 meses después); 2) asigna ponderaciones iguales a todos los flujos de efectivo anteriores al periodo de recuperación; 3) ignora los flujos de efectivos después del periodo de recuperación.

Una de las ventajas de este criterio, es que se considera una herramienta simple y fácil para describir los proyectos de inversión.

A fin de utilizar la regla del periodo de recuperación, una empresa debe elegir la fecha de recuperación adecuada. Si aplica la misma fecha sin tomar en cuenta la vida del proyecto, tenderá a aceptar muchos proyectos malos de corto plazo y a rechazar muchos proyectos buenos de largo plazo.

b. Periodo de recuperación descontado

Es una alternativa al método del periodo de recuperación, en donde se calcula el valor actual de los flujos de fondos esperados. Si bien soluciona uno de los inconvenientes del método del periodo de recuperación, este método sigue ignorando qué sucede luego del periodo de recuperación.

Una de las ventajas de este método, es que nunca aceptará un proyecto con valor actual neto negativo.

Se concluye que ambos criterios no son útiles para tomar decisiones que aseguren la creación de valor. Sin embargo, pueden ser de gran utilidad como criterios adicionales al Valor actual neto (VAN).

c. VAN: Valor actual Neto

Es el valor que resulta de restar a la inversión inicial el valor presente del flujo de fondos descontado a la tasa de rendimiento requerida. Esta tasa refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. También es llamada tasa de costo de oportunidad o tasa de descuento; es el costo de oportunidad por invertir en el proyecto en vez del mercado de capitales.

El valor presente neto de una propuesta de inversión es:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{A_t}{(1 + k^t)}$$

Donde:

n: es el último periodo en el cual se espera un flujo de efectivo.

A_t: es el flujo de efectivo en el periodo t.

k: es la tasa de rendimiento requerida.

Este método termina imponiéndose ante el resto y es el más utilizado por los administradores y la regla general es aceptar todo proyecto cuyo cálculo del VAN de como resultado un número mayor a 0. Es decir, se aceptará el proyecto si el valor presente de los ingresos de efectivo supera el valor presente de las salidas.

En este capítulo se ofreció una visión integral sobre la creación de un plan de negocios, resaltando su importancia para los emprendedores que buscan el éxito. Se comenzó con el resumen ejecutivo, donde se sintetizó la idea del negocio, la propuesta de valor y los objetivos principales, proporcionando una visión clara y concisa.

La introducción y la descripción de la empresa abordan aspectos como la misión, visión y valores, que son esenciales para definir la identidad y dirección del negocio. Estos elementos ayudaran a guiar las decisiones de la empresa.

El análisis del sector de negocio es otro componente clave, estructurado en tres niveles de variables. Las del nivel uno son las más críticas, pues impactan directamente en el rendimiento y viabilidad de la empresa, mientras que las del nivel tres, aunque relevantes, tienen un efecto menos significativo. Este enfoque jerárquico permite a los emprendedores identificar las áreas clave en las que deben enfocar sus esfuerzos y recursos para maximizar sus oportunidades de éxito.

El análisis de las variables es seguido por el análisis FODA, una herramienta esencial para cualquier emprendedor. Su propósito es identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, permitiendo potenciar las primeras y mitigar las segundas. Asimismo, se evalúan las oportunidades y amenazas del entorno, lo que permite aprovechar ventajas y contrarrestar riesgos.

Otro elemento importante en la estructura de un plan de negocios es el desarrollo de la estrategia que la empresa implementará, alineada con sus objetivos y capacidades. A continuación, es necesario elaborar el plan de marketing, que debe incluir estrategias de posicionamiento, diferenciación y segmentación del mercado. También se debe desarrollar un plan operativo que detalle la situación actual del negocio, los recursos necesarios para la prestación adecuada del servicio y un análisis de la estructura organizacional y legal de la empresa. Finalmente, el plan financiero debe abarcar proyecciones de ingresos, análisis de costos y la planificación de flujo de efectivo, asegurando la viabilidad económica del negocio.

En el siguiente capítulo se presentará la idea del negocio, proporcionando una breve descripción de la empresa, su Misión, Visión, los servicios que ofrece y los objetivos que se ha propuesto alcanzar.

SEGUNDA PARTE: APLICACIÓN PRÁCTICA

CAPÍTULO 3: LAS BASES DEL NEGOCIO

3.1 La idea del negocio

3.1.1 Concepto general de entrenamiento funcional

El entrenamiento funcional es un tipo de ejercicio que se asemeja a las actividades que realiza la persona en su vida diaria. Además, puede ser útil para evitar lesiones, mejorar el rendimiento deportivo y otras tareas físicas. Tiene como objetivo principal mejorar las actividades físicas en otras áreas de la vida diaria. A continuación, se mencionan las principales ventajas del entrenamiento funcional (Universidad Europea, 2022):

- Mejorar la salud y el bienestar: puede ayudar a mejorar la función general del cuerpo, incrementando la fuerza y la resistencia muscular. Al desarrollar estabilidad muscular y corporal, aumenta la eficiencia y la calidad de las tareas diarias.
- Mejorar el equilibrio y la coordinación: el ejercicio funcional hace que diferentes partes del cuerpo se muevan en forma conjunta y coordinada sin problema. En personas mayores, esto es útil para prevenir caídas y lesiones.
- Reducir el riesgo de lesiones: asegura que el cuerpo sea capaz de hacer frente al estrés físico y así poder evitar lesiones. Durante un entrenamiento, no son solo los músculos los que ganan fuerza, sino también los ligamentos de los tejidos blandos que rodean los músculos. Fortalecer el tejido es una buena práctica, ya que los ligamentos y los tendones suelen ser un área que puede lesionarse fácilmente.
- Mejorar el rendimiento deportivo: al realizar esta práctica, la fuerza, la estabilidad y la calidad del movimiento mejorarán notablemente.

Hay una gran variedad de ejercicios que pueden hacerse durante un entrenamiento, entre los más conocidos se encuentran: arrancadas, cargadas, dominadas, fondos de brazos y de tríceps, peso muerto, planchas para trabajar el Core⁴, sentadillas, estocadas, entre otros.

3.1.2 Concepto de entrenamiento funcional aplicado al montañismo

⁴ Zona central del cuerpo, que incluye varios grupos musculares ubicados alrededor del tronco y la pelvis. Estos músculos forman una especie de "núcleo" que proporciona estabilidad y soporte para el resto del cuerpo. La musculatura del Core es fundamental para el equilibrio, la postura y la realización de movimientos cotidianos y actividades físicas.

El entrenamiento funcional aplicado al montañismo es una metodología de trabajo orientada al acondicionamiento físico general, enfatizando fundamentalmente en la capacidad aeróbica, la fuerza general y la resistencia. Esta metodología también trabaja las capacidades coordinativas y de flexibilidad del individuo. La intensidad del ejercicio y los volúmenes de carga son adaptados al nivel que se va adquiriendo y a los objetivos de cada cliente. Es aplicado al montañismo ya que su fin principal es que la persona se entrene para poder alcanzar objetivos dentro del montañismo y senderismo, soportando caminatas de corta, media y larga duración con el agravante de la altitud. Para ello, la fuerza, la resistencia y la coordinación son fundamentales.

3.1.3 Entrenamiento funcional al aire libre

Antes de la pandemia de COVID-19, el ejercicio al aire libre solo se relacionaba con actividades y deportes como el running, el ciclismo y las caminatas. Pero debido al confinamiento y, por ende, al cierre de los espacios destinados a realizar ejercicio como gimnasios y clubes, sumado a la necesidad de las personas de moverse más y salir de sus casas, el entrenamiento al aire libre tomó protagonismo y “llegó para quedarse” ya que cuenta con innumerables ventajas frente a los entrenamientos en lugares cerrados (Infobae, 2023).

Además de los bajos costos fijos y variables que tienen los entrenadores que brindan sus servicios al aire libre, existen innumerables razones por las cuales, tanto los emprendedores como los clientes, eligen este tipo de entrenamientos. A continuación, se enumeran algunas de ellas:

- Estimulación sensorial: el entorno al aire libre proporciona una variedad de estímulos visuales, auditivos y táctiles, lo que puede hacer que el entrenamiento sea más interesante y motivador.
- Mejora el estado de ánimo: a través de la exposición a la luz natural. Ya que la misma aumenta la producción de serotonina, mejorando el estado de ánimo y reduciendo el estrés.
- Dosis de Vitamina D: la exposición consciente al sol es una fuente natural de vitamina D, esencial para la salud ósea, mental y la función inmunológica. También ayuda a prevenir enfermedades cardiovasculares.
- Costo de membresía: en general no es necesario pagar una inscripción para comenzar a entrenar al aire libre. La mayoría de los grupos de entrenamiento solo cobran una cuota mensual.
- Mayor gasto calórico: al tener que superar obstáculos del terreno natural, el gasto calórico es mayor que en lugares cerrados.

- Contacto con la naturaleza: la conexión con la naturaleza puede ayudar a reducir el estrés y a mejorar el bienestar emocional.
- Interacción social: entrenar al aire libre puede generar mayor interacción con otras personas que comparten intereses similares.

3.2 Breve descripción de la empresa

Historia de Rumbo Vertical

Rumbo Vertical nace en 2021 en la provincia de Mendoza en manos de un emprendedor, el guía de montaña Cristian Esparza, cuya misión es llevar el entrenamiento funcional antes mencionado a personas que busquen un grupo de pertenencia y que deseen desafiararse para conquistar sus propias cumbres de montaña.

Actualmente la prestación de este servicio se encuentra reducida, ya que, si bien en Mendoza hay vasta oferta de entrenamiento funcional al aire libre, muy pocos emprendimientos se dedican a planificar sus entrenamientos con el lineamiento principal de ascender montañas.

Es por ello por lo que Cristian se percató de esta necesidad en el mercado y a través de su formación decidió crear un proyecto ambicioso de entrenamiento funcional aplicado al montañismo con entrenamientos al aire libre y con el sueño de expandirse por Mendoza.

En sus comienzos los entrenamientos se realizaban en el Parque Central de la ciudad de Mendoza. Luego, estos últimos se cambiaron al Parque General San Martín y se fueron agregando nuevos puntos de encuentro: Parque Metropolitano de Maipú, Parque Ferri de Luján de Cuyo y a comienzos del 2024 comenzaron los entrenamientos en el Parque Benegas de Godoy Cruz.



Fuente: Elaboración propia

3.3 Ciclo de vida de Rumbo Vertical

3.1 Etapa emprendedora

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, interesa, por sobre otras etapas, la etapa de nacimiento de la organización, ya que es la etapa que está atravesando actualmente la organización. Es en esta etapa en donde el emprendedor cobra protagonismo, las decisiones las toma él y no existen normas ni procedimientos formales. Toda su energía está puesta en las ventas y en la supervivencia de la organización. Es una etapa peligrosa del ciclo de vida y se asocia con el mayor riesgo de fracaso. El emprendedor se enfrenta a riesgos como la falta de financiamiento, la incertidumbre del mercado, la competencia y la adaptación a cambios inesperados. Es fundamental en esta etapa la planificación estratégica y la elaboración de un plan de negocios sólido.

Durante la etapa de nacimiento se desarrollan los cimientos de la cultura organizacional; la misión, visión y ética empresarial. Éstos son fundamentales para el éxito futuro de la organización.

Algunas de las claves para tener éxito y poder crecer son: brindar importancia a las metodologías utilizadas en fases tempranas y reducir el peso de la inversión inicial. (Ingrassia, 2018)

3.4 Misión

“Inspirar y guiar a los amantes de la montaña en su viaje hacia el logro de sus metas de entrenamiento y aventuras al aire libre. Comprometerse a proporcionar experiencias de alta calidad y seguridad, donde cada individuo pueda desarrollar sus habilidades, fortalecer su conexión con la naturaleza y alcanzar su máximo potencial. Esforzarse por fomentar una comunidad apasionada y solidaria que celebre el espíritu de la montaña y promueva un estilo de vida activo y saludable”.
(Esparza, 2022)

3.4.1 Diagnóstico de la Misión

A continuación, se aplica el diagnóstico propuesto por Ocaña (2014), en el cual, a través de un cuestionario, se determina el dominio del tipo de Misión que presenta la empresa.

Los valores resultantes proceden de la tabulación de los 40 ítems del cuestionario realizando la suma de los valores asignados a cada casillero dividido por 40. El resultado, necesariamente debe ser un valor comprendido entre cero (0) y uno (1).

Estos límites cuantitativos no señalan con precisión los tipos de misión ni que una organización necesariamente reúna sólo las características de la misión determinada. En todo caso se podrá asumir que existe un dominio de cierto tipo de misión sobre las otras no descartándose características específicas de estas últimas (Ocaña, 2014).

| Diagnóstico de la Misión | | | | |
|--|-----|-----|-----|----------------------|
| CONTENIDO | 0 | 0.2 | 0.8 | 1 |
| 1 ¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1) | | | | x |
| 2 ¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables? (2) | | | | x |
| 3 ¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la Organización? (3) | | | x | |
| 4 ¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4) | | | | x |
| 5 ¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica - al momento de elegir los productos/servicios de la organización? (5) | | | | x |
| 6 ¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes actuales y potenciales? | | | | x |
| 7 ¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos/servicios de la organización? | | | | x |
| 8 ¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia su organización y no otra? | | | | x |
| 9 ¿Se trata de factores económicos exclusivamente? | x | | | |
| 10 ¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la elección del cliente? | x | | | |
| 11 De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra? | x | | | |
| 12 ¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente? | | | | x |
| 13 ¿Considera que el cliente elector de los productos/servicios de la organización posee la información necesaria sobre los productos/servicios ofrecidos y que ellos demandan, en general? | | | | x |
| 14 ¿Entiende que el cliente que selecciona los productos/servicios de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas? | | | | x |
| 15 ¿Lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia? | x | | | |
| 16 ¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización? | | | | x |
| 17 ¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización? | | x | | |
| 18 ¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización? | | | | x |
| 19 ¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales? | x | | | |
| 20 ¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales? | x | | | |
| 21 ¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales? | | | | x |
| 22 ¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específicas de los clientes? | | | | x |
| 23 Por el contrario, ¿usted considera que el producto/ servicio es “único” independientemente de las especificidades de los clientes? | | | | x |
| 24 ¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización? | | | | x |
| 25 ¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia? | | | | x |
| 26 ¿Estaría en condiciones de decir que existe una “marca” con fuerte identidad de los productos de la organización? | | | | x |
| 27 ¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos? | | | | x |
| 28 Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes? | | | | x |
| 29 ¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos? | | | | |
| 30 ¿Existen parámetros para medir los resultados -en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos? | x | | | |
| 31 ¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente? | | | | x |
| 32 ¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización? | | | | x |
| 33 ¿Entiende que el personal afectado a productos/servicios que brinda la organización está lo suficientemente calificado? | x | | | |
| 34 ¿Entiende que los recursos necesarios para la prestación de los servicios son los adecuados en calidad y cantidad? | | | | x |
| 35 ¿Considera que el costo para el cliente es acorde con el/los servicios que se brindan? | | | | x |
| 36 ¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios? | x | | | |
| 37 ¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes? | | | | x |
| 38 ¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que presta la competencia? | | | | x |
| 39 ¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido teniendo en cuenta el tipo de cliente que será beneficiario del mismo? | | | | x |
| 40 ¿Cree ustedes que los servicios que se producen/comercializan son “el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?” | | | | x |
| | 0.8 | 1.6 | 27 | 0.735 |
| Notas Aclaratorias | | | | Misión Rígida |
| (1) Debe entender por “conocimiento del cliente” la composición del o los segmentos; edades, sexo, poder adquisitivo, nivel de educación, zona donde viven, qué compran habitualmente, con quiénes compran, cuánto es el gasto promedio por compra, etc, etc. | | | | |
| (2) Se trata de establecer si la empresa posee como mercado meta uno o más segmentos. | | | | |
| (3) Los clientes potenciales son TODOS los clientes que podrían, en algún momento ser compradores para la empresa. Los clientes potenciales surgen de la diferencia entre el Mercado Potencial (Mp) menos el Mercado Actual de la Empresa (Ma), o Cuota de Mercado (Cm). | | | | |
| (4) Se trata de establecer si los clientes motivan sus compras solo en productos planificados y, si además de estos, están los comprados por impulso. | | | | |
| (5) Pregunta complementaria a la anterior. Si las motivaciones de compra se encuentran estrictamente asociadas a una necesidad, entonces las compras serán planificadas; si existe un dominio del deseo es altamente que las compras sea por impulso. | | | | |

Utilizando el diagnóstico propuesto por Ocaña (2014), se obtuvo como resultado que la organización presenta dominio de características de una “Misión Rígida”. Podemos considerar que este resultado se debe particularmente a la falta de herramientas que permiten conocer y obtener la retroalimentación del cliente y a cierta falta de preparación y profesionalización de los profesores a cargo. También existe un cierto desconocimiento del cliente potencial y por ende de las estrategias para atraerlo.

Algunas herramientas que pueden contribuir a mejorar la situación anterior son:

- Encuestas-cuestionarios realizados a los clientes actuales para conocer su retroalimentación y poder mejorar los servicios que se brindan en la actualidad.
- Obtención de datos de los clientes actuales y potenciales (a través de encuestas, cuestionarios, observación directa, etc) que permita crear experiencias personalizadas y/o estrategias segmentadas.
- Motivar y acompañar activa y continuamente a los profesores en su desarrollo de carrera.

3.5 Visión

“Convertirse en el principal referente en el ámbito de los grupos de entrenamiento de montaña, reconocidos por su excelencia en la instrucción, el servicio al cliente y el compromiso con la seguridad y el bienestar de los participantes. Aspirar a ser líderes en la promoción de un estilo de vida activo y sostenible, creando experiencias transformadoras que inspiren a las personas a explorar, aprender y crecer en el entorno natural de las montañas. Con una dedicación constante a la innovación y la calidad, esforzarse por expandir nuestra influencia y dejar una huella positiva en la comunidad de montañismo a nivel local y global”. (Esparza, 2022)

Luego de realizar el cuestionario propuesto por Ocaña (2014) para el diagnóstico de la visión, se obtuvo como resultado que en la empresa “Rumbo Vertical” existe un dominio de la Visión Simple, frente a las demás. En este tipo de visión los valores y creencias se conforman por pocos factores, pero se encuentran fuertemente arraigados en los miembros de la organización. Las políticas y la ética empresarial son claras y si bien no confunden no suelen estar de forma explícita en la organización.

| Diagnóstico de la Visión | | | | | | |
|--------------------------|--|----------------|--------------------|----------------------------------|-------------|------|
| | CONTENIDO | 0 (No siempre) | 0.25 (Pocas Veces) | 0.8 (Solo para casos relevantes) | 1 (Siempre) | |
| 1 | Usted empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc) | | | | x | |
| 2 | Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos? | | x | | | |
| 3 | Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc) | | | | x | |
| 4 | Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros. | x | | | | |
| 5 | Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización. | | x | | | |
| 6 | Existe dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización. | x | | | | |
| 7 | Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan. | | | | x | |
| 8 | La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización. | | | x | | |
| 9 | Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización. | | | | x | |
| 10 | La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones. | | | | x | |
| 11 | Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa. | | | | x | |
| 12 | Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización. | | | | x | |
| 13 | Idem para la cooperación entre los miembros | | | | x | |
| 14 | Existen criterios de solidaridad entre los miembros. | | | | x | |
| 15 | Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria. | x | | | | |
| 16 | Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles. | | | x | | |
| 17 | Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía. | | | | x | |
| 18 | Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia | | | | x | |
| 19 | Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización. | | | | x | |
| 20 | Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización. | | | | x | |
| 21 | Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la Organización | | | x | | |
| 22 | La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores) | | | | x | |
| 23 | Idem respecto de su transparencia empresaria. | | | | x | |
| 24 | Se alienta el trabajo en equipo. | | | | x | |
| 25 | Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados. | | | | x | |
| 26 | La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas). | | | x | | |
| 27 | Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización. | x | | | | |
| | | 3 | 3 | 4 | 17 | |
| | | 0 | 0.75 | 3.2 | 17 | 0.78 |

El valor resultante procede de la tabulación de los 27 ítems del cuestionario realizando la suma de los valores asignados a cada casillero dividido por 27. El resultado, necesariamente debe ser un valor comprendido entre cero (0) y uno (1).

3.6 Principales productos o servicios

Los servicios que brinda la empresa consisten en entrenamientos al aire libre guiados por profesionales de educación física y/o profesionales con formación en montaña alineados al objetivo de poder realizar satisfactoriamente actividades de montaña. Estos entrenamientos tienen como eje principal el poder trabajar fuerza, resistencia y coordinación de cada cliente. Además de los entrenamientos, se ofrece un entrenamiento adicional los sábados para poder entrenar en terreno montañoso, ya sea mediante actividades de running y/o caminatas combinadas con ejercicios funcionales específicos.

Quienes adquieren los servicios, además de buscar bienestar físico, están en búsqueda, generalmente, de un grupo de pertenencia, logrando así cierto bienestar emocional. Es por ello por lo que la empresa propone distintas actividades en paralelo a los entrenamientos, tales como: salidas mensuales a la montaña con o sin acampe, talleres de formación de temas diversos que aportan conocimientos relacionados al bienestar y a la actividad física (nutrición, escalada, medicina de montaña, etc.) y juntadas grupales con el único objetivo de compartir un momento especial entre todos los distintos turnos de entrenamiento, entre otras actividades.

3.7 Grado de diferenciación o innovación

La diferenciación propuesta por Rumbo Vertical se basa en la orientación de los entrenamientos, ya que los mismos tienen un enfoque innovador y diferenciado en el entrenamiento de montaña al centrarse en el fortalecimiento específico de grupos musculares clave como el Core y piernas, además de ofrecer capacitaciones especializadas como navegación, nutrición, técnicas de tránsito en nieve, entre otras.

Más allá de simplemente proporcionar programas de ejercicio estándar, Rumbo Vertical personaliza el entrenamiento para adaptarse a las necesidades individuales de los montañistas, asociándose con expertos de diversas áreas para ofrecer una formación completa que aborda tanto la preparación física como los conocimientos técnicos necesarios para enfrentar con éxito los desafíos de la montaña.

3.8 Objetivos propuestos

Para lograr lo establecido en la misión y visión la empresa se ha propuesto los siguientes objetivos:

- Aumentar en un 10% anual los clientes para llegar a la capacidad máxima de 150 clientes en un período de 5 años.
- Compra y reposición de nuevos materiales para diciembre del año 2024.

- Lograr mayor visibilidad en las redes sociales, aumentando en un 50% el nivel de vistas e interacciones, especialmente en Instagram para diciembre del año 2025.
- Lograr un alcance en las redes sociales de 10000 seguidores para fines del año 2025.
- Participar en mínimo 4 eventos deportivos por año para aumentar la exposición de la marca.
- Aumentar a 15 el número de interesados y clientes para el desafío Aconcagua 2025/2026 en cada salida.
- Aumentar el número de interesados e inscriptos a las salidas mensuales de montaña en un 10% anual.
- Redactar un manual de la empresa de ética y práctica profesional para marzo del año 2025.

En el presente capítulo se abordaron de manera integral la “idea” del negocio, centrándose en el entrenamiento funcional y su aplicación en actividades de montaña. Se exploraron los diversos beneficios que conlleva la práctica de ejercicio al aire libre, destacando no solo las ventajas físicas, sino también los aspectos psicológicos y sociales asociados a esta modalidad.

En el segundo apartado, se proporcionó un breve análisis histórico de la empresa, desde sus inicios en 2021. Se incluyó un eje cronológico que facilita la visualización de su evolución a lo largo del tiempo. Posteriormente, se delinearon la misión y visión de la empresa, acompañadas de los diagnósticos correspondientes. Los hallazgos revelaron una "Misión Rígida" y una "Visión Simple", lo cual sugiere áreas de mejora en la empresa.

Asimismo, este capítulo detalla los servicios que ofrece Rumbo Vertical, así como los objetivos estratégicos establecidos para los próximos períodos. Entre estos objetivos se destaca; un aumento consistente en las ventas, inversión en materiales y una mayor presencia en redes sociales. Estas acciones están orientadas a incrementar el alcance publicitario de la empresa y, en consecuencia, aumentar el número de seguidores en sus plataformas digitales y el número de clientes actuales y potenciales.

Este análisis permite entender no solo la situación actual de Rumbo Vertical, sino también sus proyecciones y estrategias a futuro para poder posicionarse de manera competitiva en el mercado.

En el siguiente capítulo se llevará a cabo el análisis de las variables de nivel 1, 2 y 3 de la empresa desde una perspectiva práctica, y se elaborará la Matriz FODA. En este análisis, se examinan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, lo que permite desarrollar estrategias basadas en los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

El análisis del entorno de la empresa es una herramienta fundamental para el éxito o fracaso de cualquier organización, especialmente en estos tiempos de constantes cambios. Un estudio adecuado del entorno permitirá conocer el atractivo del sector y si es conveniente o no seguir operando. También permitirá detectar oportunidades y amenazas que preparen a la empresa con estrategias o acciones que favorezcan el aprovechar las oportunidades o mitigar las amenazas.

4.1 Variables de nivel 1

Clientes

Se considerará cliente potencial a toda persona comprendida entre los 16 a 65 años del Gran Mendoza, que tengan como objetivo mejorar su calidad de vida a través del ejercicio físico al aire libre, pero además que busquen formar parte de un grupo de montaña.

Actualmente Rumbo Vertical cuenta con 56 clientes, de los cuales 54% son mujeres y 46% son varones. La edad promedio ronda los 35 años.

El tamaño del mercado está en constante crecimiento, sobre todo después de la pandemia, los argentinos valoran más su bienestar y la realización de actividad física que les permita conservar su salud. En la práctica, casi la mitad de la población se ejercita al menos una vez por semana; 45% de los argentinos hace algún tipo de ejercitación o va a un gimnasio, mientras que el 48% practica algún deporte (Kantar, 2022). Es evidente el crecimiento del sector post pandemia, lo podemos observar en lugares como plazas, parques, gimnasios, etc.

El poder adquisitivo de los clientes no tiene gran influencia en los servicios contratados y las ventas ya que los servicios tienen un precio accesible, tanto el canon mensual de entrenamiento como las salidas a la montaña.

El costo de cambio para los clientes es bajo, al no pagarse membresía, la demanda es fluctuante dependiendo la época del año, permitiendo que los clientes puedan retomar y dejar los entrenamientos cuando lo deseen.

Valor asignado: 5 (gran oportunidad)

Empresa

Empresa – Clientes Actuales

Para el caso en estudio no existen intermediarios ya que el servicio se presta directamente al cliente. En general, en el caso de la venta de consumo masivo es en donde se debe tener en cuenta

este punto, ya que ante un aumento en el número de intermediarios es más fácil acceder al mercado en condiciones ventajosas. Por lo cual podemos determinar que la ausencia de intermediarios a la hora de prestar el servicio resulta en una ventaja para la empresa.

Valor asignado: 5 (gran oportunidad)

Empresa – Clientes – Competencia

La rivalidad competitiva del sector es alta, ya que muchos emprendedores ofrecen un servicio similar al de Rumbo Vertical. Encontramos un gran número de gimnasios en el gran Mendoza con entrenamiento funcional entre sus servicios principales, además de aquellos grupos que entran al aire libre. Tan solo en el parque General San Martín podemos encontrar a más de 15 grupos de entrenamiento funcional. Es por esta intensidad en la rivalidad competitiva que los esfuerzos por imponer una ventaja competitiva son superiores que en un sector con baja rivalidad. En el caso de Rumbo Vertical, la diferenciación está enfocada en un entrenamiento funcional orientado al montañismo.

Las barreras de ingreso al mercado no son altas, ya que se requiere una mínima inversión para poder comenzar con las actividades, resultando una opción más accesible el entrenamiento al aire libre frente a la opción de montar un gimnasio propio. Además, la actividad no está cien por ciento regulada, resultando que personas que no son profesionales del rubro de la educación física brinden clases con normalidad.

Valor asignado: 2 (leve amenaza).

Competidores

Encontramos como principal competidor directo de Rumbo Vertical (RV) a “Ecoandinia” con una forma de trabajo similar a la de RV, se enfocan en los entrenamientos diarios realizando caminatas, Trail running y otros ejercicios funcionales, además de ofrecer salidas semanales a la montaña. Tienen poca presencia en las redes, lo cual se convierte en una oportunidad para RV.

También encontramos gran rivalidad competitiva de los competidores indirectos, entre los cuales podemos mencionar a gimnasios que prestan servicio de entrenamiento funcional en el gran Mendoza y a grupos de entrenamiento al aire libre en el Parque General San Martín y en las demás localidades en donde RV tiene presencia.

RV ha logrado abarcar diferentes zonas del Gran Mendoza, ofreciendo entrenamientos en Ciudad, Luján de Cuyo y Maipú, esto se convierte en una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Valor asignado: 4 (leve oportunidad).

Resumen variables de nivel 1

Tabla 9: Variables de nivel 1

| Variable | Gran amenaza | Leve amenaza | Leve oportunidad | Gran oportunidad | Valor |
|----------------------------------|--------------|--------------|------------------|------------------|----------|
| Cliente | | | | 5 | 5 |
| Empresa - Clientes actuales | | | | 5 | 5 |
| Empresa - Clientes - Competencia | | 2 | | | 2 |
| Competencia | | | 4 | | 4 |
| Valor Final (Vf) | | | | | 4 |

Según Ocaña (2014) al obtener un resultado mayor a 3, la variable de nivel 1 es favorable.

Ya que si:

$Vf > 3$ entonces la variable es favorable

$Vf = 3$ entonces la variable es equilibrada

$Vf < 3$ entonces la variable es desfavorable

4.2 Variables de nivel 2

Proveedores

Al ser una empresa que brinda un servicio de salud y bienestar físico, no se necesita un gran número de proveedores como en el caso de la venta de productos. Esto puede verse como una ventaja para la empresa ya que lidiar con un gran número de proveedores a veces puede ser tedioso.

Algunos de los proveedores necesarios para RV son:

- Proveedores de seguros de responsabilidad civil: se contrata este seguro de forma mensual.
- Proveedores de materiales y equipos: la compra de materiales se realiza a medida que va surgiendo la necesidad, en general esto sucede una vez por semestre.
- Proveedores de diseño gráfico, marketing y publicidad: en ocasiones especiales se contratan los servicios de profesionales tales como diseñadores gráficos para el diseño

y actualización de logotipo y página web. También se contrata de forma mensual a un community manager para el manejo de las redes sociales.

El poder de negociación de los proveedores antes mencionados es baja ya que no se trata de productos o servicios especializados y la oferta de estos es abundante, teniendo la empresa posibilidades de elegir entre un gran abanico de opciones.

Valor asignado: 5 (gran oportunidad).

Posibles nuevos ingresantes

Las barreras de entrada al sector son bajas sobre todo debido a que la inversión inicial requerida no es significativa en relación con otros emprendimientos. Se requiere de una suma relativamente baja para la compra de materiales y la contratación de un seguro de responsabilidad civil.

En cuanto a las barreras impuestas por los competidores; las economías de escala no son una gran opción en esta industria ya que al bajar el precio de la cuota para conseguir más miembros por clase resultaría en una prestación del servicio de baja calidad, teniendo en cuenta que la cantidad óptima de alumnos por profesor es de un máximo de entre 10 y 12 personas.

La diferenciación del servicio puede llegar a ser un factor desalentador para posibles nuevos competidores debido al tiempo y dinero que les podría costar el poder alcanzar una diferenciación o crear una nueva.

Podemos determinar que la mayoría de los clientes actuales de RV son “fieles” a la marca, resultando esto en una barrera para posibles nuevos ingresantes. La identificación de la marca es una de las barreras más importantes con las que cuenta el sector.

Valor asignado: 2 (leve amenaza).

Productos sustitutos

Quienes entran en Rumbo Vertical, por lo general están en búsqueda de bienestar físico, emocional y de un grupo de pertenencia. Esto también puede conseguirse realizando otros tipos de entrenamientos grupales, tales como running, trail running, crossfit, caminatas, deportes, etc. Por lo anterior podemos determinar que la disponibilidad de servicios sustitutos es alta. El costo de cambio hace al sector menos atractivo ya que para el usuario este costo es relativamente bajo en cuanto a precios, tiempo, esfuerzo de compra y riesgo percibido.

Valor asignado: 1 (gran amenaza).

Actores estatales y no estatales.

Hoy en día son los gimnasios los que tienen gran carga impositiva y de requisitos legales para poder funcionar, no así los profesores que brindan sus servicios al aire libre. Esto puede resultar como atractivo para el sector ya que las regulaciones en el campo de la actividad física al aire libre son mínimas. Luego de la pandemia, el crecimiento del sector fue notable y algunos municipios establecieron regulaciones para ordenar la actividad a través del pago de un canon mensual por parte de los profesionales que presten sus servicios en espacios públicos y del registro de los profesores con título habilitante para poder reducir la ilegalidad en el sector. La realidad nos muestra que estas regulaciones no están en vigencia y nunca fueron correctamente controladas.

Valor asignado: 5 (gran oportunidad).

Resumen variables de nivel 2

Tabla 10: Variables de nivel 2

| Variable | Gran amenaza | Leve amenaza | Leve oportunidad | Gran oportunidad | Valor |
|----------------------------------|--------------|--------------|------------------|------------------|-------------|
| Proveedores | | | | 5 | 5 |
| Posibles nuevos ingresantes | | 2 | | | 2 |
| Productos sustitutos | 1 | | | | 1 |
| Actores Estatales y no estatales | | | | 5 | 5 |
| Valor Final (Vf) | | | | | 3.25 |

Analizadas las variables de nivel 2, el sector resulta levemente favorable.

4.3 Variables de nivel 3

Entorno económico

Según fuentes oficiales⁵, Argentina registró en diciembre de 2023 un aumento considerable en la inflación, llegando a medir 25.5%, disminuyendo al 13.3% en febrero. El país registró en mayo de

⁵ Datos obtenidos del sitio web del IPC (índice de precios al consumidor)

2024 el nivel más bajo de inflación en 29 meses ubicándose en 4.2% mensual lo cual es menos de lo esperado.

Con los datos anteriores se proyecta que a nivel nacional la inflación acumulada anual será de 140%.

Se espera también que los ajustes pendientes en tarifas de electricidad, gas y transporte volverían a impulsar la inflación general en los próximos meses.

El riesgo país también se ha reducido, pasando de 2.100 puntos en enero a 1.432 en marzo, 1421 puntos en junio y 984 puntos en octubre de 2024. Sin embargo, continúa siendo uno de los más altos en la región.

Si bien el país presenta serios desafíos, la actualidad económica no es totalmente desalentadora para la industria del deporte; según un informe de Kantar (2022) el 45% de la población realiza algún tipo de ejercitación o concurre a algún gimnasio, mientras que el 48% practica algún deporte.

Sin embargo, se concluye que factores tales como la inflación, las decisiones políticas, el nivel de pobreza, la devaluación de la moneda y la constante caída del PBI, entre otros factores, hacen que la economía argentina sea altamente desafiante y desalentadora a la hora de emprender y sea considerada como una gran amenaza.

Valor asignado: 1 (gran amenaza).

Entorno sociocultural

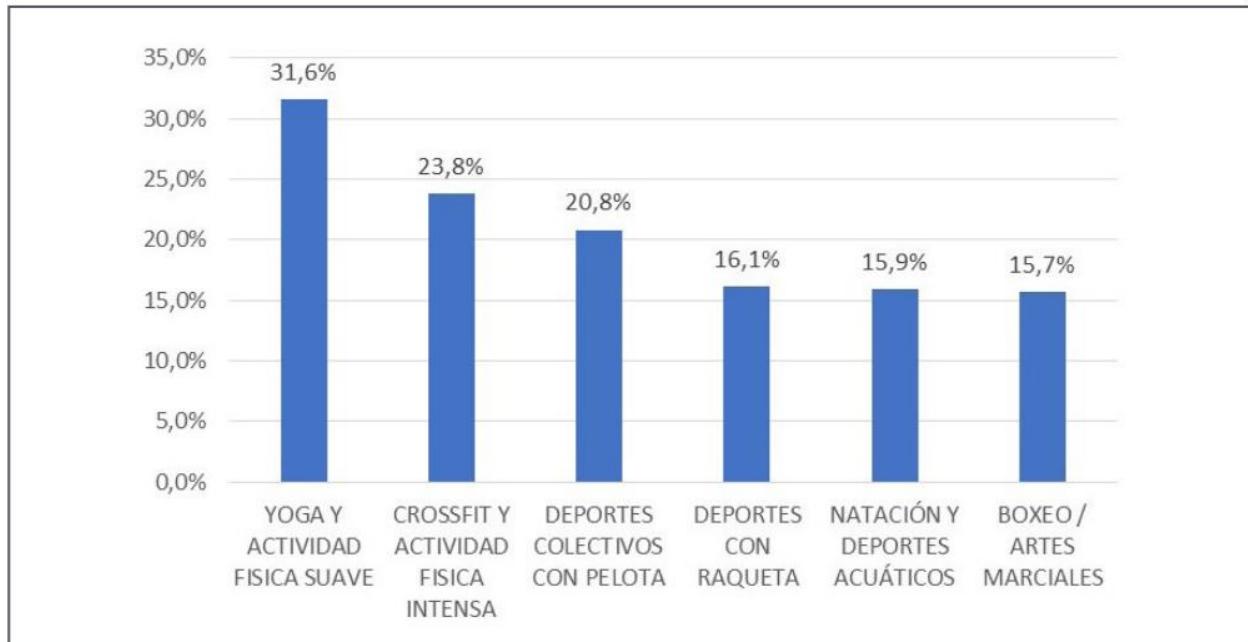
Los clientes de Rumbo Vertical son personas entre los 16 y 65 años residentes en el Gran Mendoza. Según el último Censo realizado en 2022 por el INDEC resulta que 1.320.311 personas viven en el Gran Mendoza y la edad mediana es de 32 años, por lo cual podemos determinar que la población en Mendoza es joven. Dentro de este rango poblacional el 52% son mujeres y el 48% varones.

En la actualidad la tendencia hacia el cuidado personal y la actividad física al aire libre está en aumento debido a sus múltiples beneficios, entre estos podemos mencionar: mejora en el estado de ánimo, mayor contacto con la naturaleza y aumento de la motivación al variar de paisaje. Estas actividades al realizarse en grupo también fomentan la socialización y el apoyo mutuo.

En cuanto a la preferencia de las personas por las distintas actividades físicas y deportivas, una encuesta nacional sobre actividad física y deporte realizada en 2021 por el Ministerio de Turismo y Deporte reflejó que el 23,8% de los encuestados realizan crossfit y actividad física intensa, enmarcando dentro de esta categoría al entrenamiento funcional. Se descubrió que quienes

realizan este tipo de actividades físicas son varones en su mayoría y que las mujeres, en general, prefieren actividades como el yoga y otras disciplinas de actividad física suave.

Gráfico N°5: Encuesta nacional sobre actividad física y deporte.



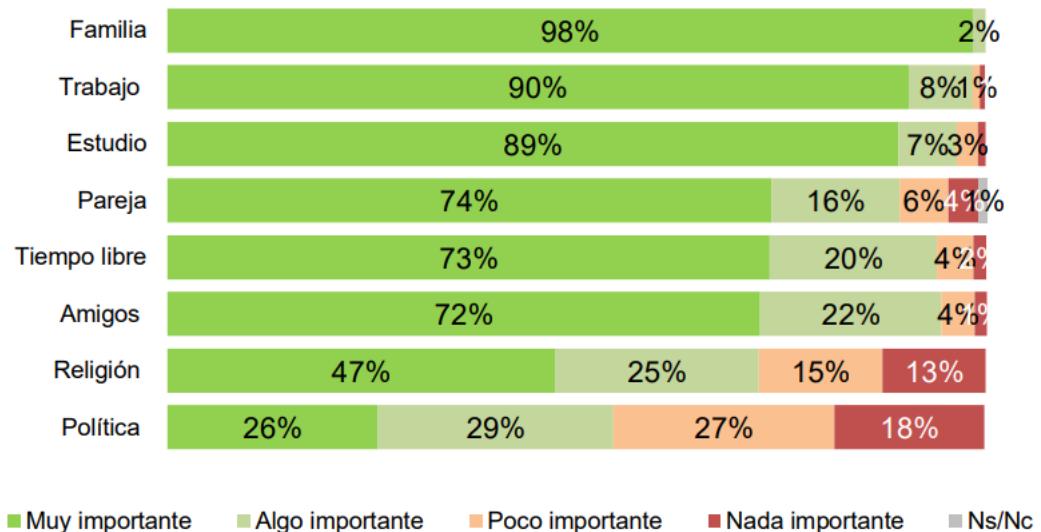
Fuente: ENAFyD (2021)

También cabe mencionar como determinantes sociales de la salud, el nivel socio económico de las personas; es decir que a aquellos que perciben bajos ingresos se los asocia con un nivel bajo de actividad física. Estos factores influyen en la salud de los individuos, de sus familias y de las comunidades en su conjunto (De La Guardia Gutiérrez, 2020). El hecho de que las personas perciban un ingreso digno les permite no tener que preocuparse por cuestiones básicas como llevar una buena alimentación, pagar un alquiler o pagar los servicios básicos, y les da la libertad de poder cumplir con la actividad física necesaria para vivir sanamente.

Este tópico es un gran interrogante en un país en donde el 42% vive por debajo de la línea de la pobreza (INDEC, 2024).

Otras de las variables macro socioculturales que interesan en el presente trabajo, son los valores sociales de la población. Según un estudio realizado por la UADE en 2018 la familia es la entidad más relevante para los argentinos, en segundo y tercer orden se encuentra el desarrollo profesional y el estudio, valorados por encima de la pareja, los amigos y el tiempo libre. Este último ubicándose en un 73%.

Gráfico N°6: Importancia de distintos valores de la vida. Los aspectos más valorados para los argentinos.



■ Muy importante ■ Algo importante ■ Poco importante ■ Nada importante ■ Ns/Nc

Fuente: VOICES! Fundación UADE (2018)

Otra variable macro sociocultural es la actitud y propensión al gasto que tiene la población. Según un estudio realizado por INDEC (2019), en los hogares con clima educativo alto y muy alto, se registró un menor consumo relativo en alimentos y bebidas no alcohólicas y uno mayor en actividades de esparcimiento. En cambio, en hogares con clima educativo bajo y muy bajo, se observó un mayor consumo proporcional de Alimentos y bebidas no alcohólicas y un menor gasto en actividades de recreación, cultura y educación. Con estos resultados se puede observar la relación que se genera entre el nivel de ingresos y la propensión a realizar actividad física o actividades recreativas.

Valor asignado: 4 (leve oportunidad).

Entorno tecnológico

Dentro del entorno tecnológico, notamos que para la empresa lo primordial es el avance del marketing a través de redes sociales. Es a través de este medio que la empresa logra mayor visibilidad, logra captar a nuevos clientes y crear relaciones de confianza con estos.

En la actualidad la red social en la cual la empresa tiene mayor presencia es Instagram, ya que allí se concentra un público más joven que en otras redes sociales. Más de un tercio de la población mundial en Instagram tiene menos de 34 años (Statista, 2024). La empresa también desarrolla

publicidad, aunque en menor medida en Facebook, esta red social concentra a un público de edad más avanzada.

Al contar con diversas redes sociales, son numerosas las oportunidades que tienen las empresas hoy en día para publicitar sus productos y servicios. Quienes aprovechen esta oportunidad y segmenten estratégicamente sus campañas publicitarias, tendrán una gran ventaja competitiva. Además, cabe agregar el costo que tienen las campañas publicitarias a través de redes sociales, este es mucho menor que el costo que tienen los medios tradicionales como la televisión o la radio.

En conclusión, el acceso y el costo de las nuevas tecnologías constituye una gran oportunidad para el desarrollo de la empresa.

Valor asignado: 5 (gran oportunidad).

Entorno legal

En la actualidad no existe un marco regulatorio de la actividad física al aire libre en la provincia de Mendoza que controle diferentes aspectos tales como los permisos municipales, los horarios de prestación del servicio, que los profesionales se encuentren matriculados, etc.

La obtención de un seguro de responsabilidad civil no es controlada por los organismos municipales, pero son los profesionales quienes lo adquieren como medio para poder cubrir cualquier eventualidad durante las clases.

En cuanto al aspecto laboral y de contratación, en la provincia de Mendoza los profesores de educación física y guías de montaña a menudo trabajan bajo el régimen de monotributo. Este régimen es una forma simplificada de tributación en Argentina que permite a los trabajadores independientes cumplir con sus obligaciones fiscales de manera más sencilla, por lo cual la contratación de estos no representa una gran amenaza.

Por lo mencionado anteriormente, el entorno legal representa una gran oportunidad para el sector.

Valor asignado: 5 (gran oportunidad).

Entorno político

El entorno político cambiante en la Argentina tiene un impacto significativo en los emprendedores, influyendo en aspectos clave como la estabilidad económica, la carga impositiva, la disponibilidad de financiamiento y el marco regulatorio.

La alta inflación y la fluctuación del tipo de cambio generan incertidumbre económica e impiden la planificación a largo plazo para las empresas.

La carga impositiva en Argentina es compleja y representa una amenaza para los emprendedores ya que son constantes los aumentos, como por ejemplo en el monto mensual a pagar de monotributo o en el monto de los servicios esenciales.

Las políticas tomadas por el Banco Central y las condiciones económicas influyen en la tasa de interés, afectando el costo de crédito para emprendedores y pymes.

Valor asignado: 1 (gran amenaza).

Resumen de las variables de nivel 3

Tabla 11: Variables de nivel 3

| Variable | Gran amenaza | Leve amenaza | Leve oportunidad | Gran oportunidad | Valor |
|-------------------------|--------------|--------------|------------------|------------------|------------|
| Entorno económico | 1 | | | | 1 |
| Entorno socio-cultural | | | 4 | | 4 |
| Entorno tecnológico | | | | 5 | 5 |
| Entorno legal | | | | 5 | 5 |
| Entorno político | 1 | | | | 1 |
| Valor Final (Vf) | | | | | 3.2 |

Analizadas las variables de nivel 3, el sector resulta levemente favorable.

4.4 Matriz FODA

Una vez que se analizaron las variables del entorno de la empresa, se conforma un cuadro para determinar la situación actual de la misma llamado Matriz de análisis FODA. Este análisis nos permitirá indagar sobre las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de Rumbo Vertical. Esto permitirá el desarrollo de estrategias con el objeto de mejorar la gestión y la toma de decisiones, las cuales estarán fundamentadas en el análisis realizado y no en la intuición del emprendedor, con el objeto de potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades de la empresa.

Fortalezas

Las fortalezas de una empresa son sus atributos internos, los cuales le otorgan una posición privilegiada frente a la competencia. La empresa puede tener fortalezas en distintas áreas, ya sea recursos humanos, financieros, tecnológicos, de marketing, etc. Estos atributos le proporcionan a

una ventaja competitiva que le permiten capitalizar las oportunidades y enfrentar amenazas externas.

Se identifican como fortalezas de Rumbo Vertical las siguientes:

- Grupo consolidado: actualmente RV cuenta con 56 clientes activos, dicha clientela se ha consolidado a lo largo de los 4 años durante los cuales la empresa ha prestado servicios.
- Adaptabilidad frente al cambio: la empresa se adapta rápidamente al entorno y a las necesidades y exigencias cambiantes de los clientes.
- Servicio innovador: no se pudo afirmar la existencia de otro emprendimiento que prestara el mismo servicio que presta RV, por lo cual se destaca la originalidad del mismo.
- Estructura de costos fijos y variables bajos: el entrenamiento al aire libre genera un ahorro considerable en gastos fijos y variables para la empresa. Podemos mencionar el ahorro significativo en gastos como por ejemplo el alquiler, los servicios tales como electricidad, gas, agua y municipalidad, entre otros.
- Visibilidad y presencia activa en las redes.
- Diversificación de los puntos de encuentro: actualmente son 3 los puntos de encuentro (Maipú, Ciudad y Lujan de Cuyo).
- Cultura, visión y misión claramente definidos.

Debilidades

Las debilidades son aquellos factores internos de la empresa los cuales le impiden alcanzar los objetivos propuestos y lograr sus metas. Además, posicionan desfavorablemente a la empresa frente a la competencia. Las debilidades pueden deberse a falta de recursos, habilidades y procesos, también a una mala gestión, entre otras variables. Identificarlas y comprenderlas es esencial para que una organización pueda tomar medidas paliativas y diseñar estrategias para poder contrarrestarlas.

Se identifican como debilidades de RV las siguientes:

- Propuesta horaria limitada en los distintos puntos de encuentro.
- Ausencia de un plan de marketing.
- Falta de retroalimentación de los clientes que permita elaborar propuestas de mejora.
- Baja participación en propuestas complementarias: además de los entrenamientos semanales, RV tiene como propuesta mensual salidas a la montaña aranceladas las

cuales tienen baja participación en relación con la cantidad total de alumnos. Lo mismo sucede con los entrenamientos de los días sábado, los cuales vienen incluidos con la cuota.

- Falta de elaboración de un plan de negocios antes de comenzar con las actividades.
- Poca asistencia en algunos horarios puntuales de entrenamiento y muy alta en otros.

Oportunidades

Las oportunidades son situaciones externas que están disponibles en el entorno. Las empresas que las identifiquen y las capitalicen podrán mejorar su posición competitiva y su rendimiento en general. Las oportunidades permiten que la empresa pueda potenciar sus fortalezas y minimizar sus debilidades.

Se identifican como oportunidades del ambiente las siguientes:

- Crecimiento del mercado debido a un aumento de la demanda: la realización de actividad física ha crecido notablemente debido al mayor nivel de conciencia y preocupación sobre el bienestar físico y mental de la población, en especial luego de la pandemia de Coronavirus que atravesó el país y el mundo.
- Pocos competidores fuertes.
- Diversidad en las propuestas de entrenamiento: el paisaje mendocino permite que puedan realizarse actividades al aire libre y en distintas locaciones, además de contar con la oportunidad de ofrecer salidas diversas ante la disposición de números destinos rodeados de naturaleza en la provincia.
- Requiere una mínima inversión el sumar puntos de encuentro en la provincia con relación al alquiler de un espacio fijo.
- Aumento de la digitalización y las tecnologías: la era de las redes sociales permite llegar a una audiencia más amplia a bajos costos.

Amenazas

Las amenazas representan situaciones externas a la empresa que, de no gestionarse adecuadamente, pueden debilitar la posición competitiva de la misma. Identificarlas y entender su impacto potencial es crucial para desarrollar estrategias efectivas que las mitiguen.

Se identifican como amenazas del ambiente las siguientes:

- Demanda fluctuante: al ser entrenamientos al aire libre, en épocas invernales baja considerablemente la participación de los alumnos.

- Situación económica inestable: los altos niveles de inflación afectan a la estructura de costos, precios y a la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores los cuales a la hora de reducir gastos hace que algunos opten por dejar de realizar actividad física remunerada.
- Posibles nuevos ingresantes al sector: esto se debe a que las barreras de ingreso al sector son muy bajas.
- Legislación municipal: podría verse como una amenaza potencial la redacción de una legislación que regule o limite el ofrecimiento de servicios de actividades física en espacios públicos.

Tabla 12: Análisis Matriz FODA

A continuación, mediante una tabla de una matriz FODA se presenta un resumen de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas anteriormente mencionadas.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Grupo consolidado. • Adaptabilidad frente al cambio. • Servicio innovador. • Estructura de costos bajos. • Visibilidad y presencia activa en redes. • Diversificación de puntos de encuentro. • Cultura, visión y misión claramente definidos. | <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta horaria limitada. • Falta de capacitación de los empleados. • Ausencia de un plan establecido de marketing. • Falta de retroalimentación. • Baja participación en actividades complementarias. • Ausencia de un plan de negocios. • Falta de clientes en horarios puntuales y exceso en otros. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado • Pocos competidores fuertes. • Propuestas de entrenamiento diversas. • Mínima inversión. • Aumento de la digitalización y las tecnologías. | <ul style="list-style-type: none"> • Demanda fluctuante. • Situación económica inestable. • Posibles nuevos ingresantes al sector. • Legislación municipal. |

A continuación, se desarrollan las estrategias con las cuales la empresa busca maximizar los beneficios de sus fortalezas y oportunidades y, a la vez, minimizar los impactos de sus debilidades y amenazas.

Tabla 13: Matriz Estrategias FODA

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---------------|---|--|
| AMENAZAS | <p>Estrategias FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar un servicio a un precio accesible y competitivo con revisiones trimestrales según la inflación. • Establecer descuentos para grupo familiar de 2 o más personas. • Establecer un programa de referidos con descuentos o compensaciones para quienes traigan amigos y/o familiares. | <p>Estrategias DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la participación en las redes en periodos en los que la demanda es fluctuante. • Adicionar 1 o 2 puntos de encuentro a la oferta. |
| OPORTUNIDADES | <p>Estrategias FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear relaciones y vínculos de largo plazo con los clientes. • Realización de eventos, retos y actividades grupales puede aumentar la participación y el compromiso del grupo al igual que su sentido de pertenencia | <p>Estrategias DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un plan de marketing que permita aumentar tanto la visibilidad como la interacción en las redes sociales. • Aumentar la oferta horaria. • Mejorar la oferta de los entrenamientos complementarios para aumentar la participación. |

En el presente capítulo se realizó un análisis práctico de las variables del entorno empresarial, complementando el marco teórico establecido en el capítulo 2. Se examinaron las variables de nivel 1, que incluyen a los clientes, la empresa y los competidores, y se concluyó que estas variables se presentan de manera favorable para Rumbo Vertical.

Las razones que sustentan este resultado positivo son diversas. En primer lugar, se destaca el constante crecimiento del mercado, lo que sugiere una demanda creciente por los servicios

ofrecidos. Además, se observa que el poder adquisitivo de los clientes tiene una baja influencia en la decisión de compra, dado que la empresa proporciona un servicio a un precio accesible.

Asimismo, se enfatiza la ausencia de la necesidad de intermediarios en los canales de distribución, lo que se traduce en un poder de negociación inexistente por parte de estos actores. Finalmente, se señala la carencia de competidores directos en el sector, lo cual refuerza la posición de Rumbo Vertical en el mercado.

Por otro lado, se procedió al análisis de las variables de nivel 2, que abarcan a proveedores, posibles nuevos ingresantes, productos sustitutos y actores estatales y no estatales. Los resultados obtenidos a partir de este análisis se consideran levemente favorables para Rumbo Vertical.

Este resultado se fundamenta principalmente en dos aspectos. En primer lugar, se destaca la falta de necesidad de proveedores, lo que otorga a la empresa una mayor autonomía en la provisión de sus servicios. En segundo lugar, se observa que la ausencia de regulación gubernamental en las actividades que ofrece la empresa contribuye a una carga legal e impositiva relativamente baja. Esta situación favorece la operatividad de Rumbo Vertical, permitiendo una gestión más ágil y eficiente.

Finalmente, se examinaron las variables de nivel 3, que comprenden el entorno económico, sociocultural, tecnológico, legal y político. Los resultados de este análisis son levemente favorables para la empresa.

En primer lugar, se observa un aumento en la conciencia sobre el cuidado personal y la práctica de actividad física, lo que genera una demanda creciente por los servicios ofrecidos. En segundo lugar, los avances tecnológicos facilitan una mayor conexión entre la empresa y sus clientes, permitiendo un alcance más amplio y efectivo. Además, la existencia de bajos requisitos legales contribuye a que la contratación de personal sea más eficiente y económica, optimizando así los recursos de la empresa.

En el siguiente y último capítulo, se realiza un análisis detallado del Plan Estratégico y del Plan de Marketing de la empresa. Además, se efectúa una evaluación de la situación operativa y financiera tanto actual como proyectada, considerando los distintos factores que impactan en el desempeño de la organización a corto y largo plazo. Este análisis permitirá identificar áreas de mejora y establecer las bases para la toma de decisiones estratégicas orientadas al crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

CAPÍTULO 5

5.1 PLAN ESTRATÉGICO

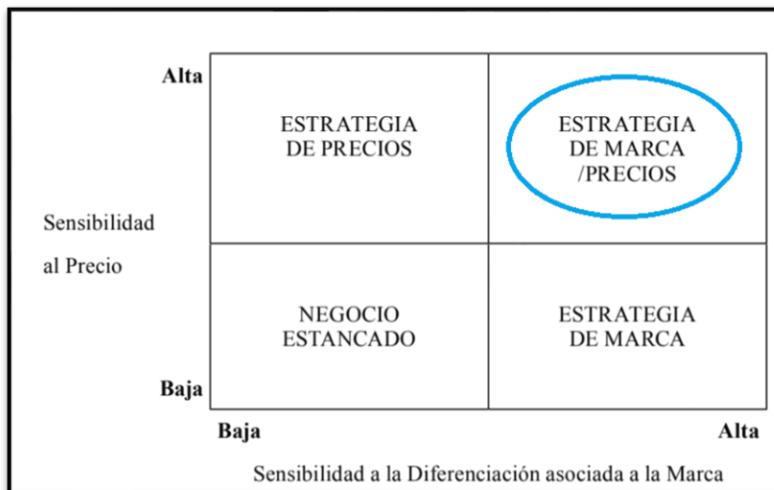
Después de realizar un análisis exhaustivo del sector en el que opera la empresa y un diagnóstico detallado de su situación actual, se desarrollan múltiples estrategias. Estas estrategias no se limitan a una única dirección, sino que establecen diversos cursos de acción que la empresa debe seguir para alcanzar los objetivos planteados.

5.1.1 Estrategia de negocios o competitiva

La estrategia de negocio general de Rumbo Vertical se basará en una combinación de Marca y Precio, integrando ambas dimensiones para maximizar su competitividad. Esta estrategia considera dos variables clave:

- Sensibilidad a la diferenciación: Los clientes de Rumbo Vertical muestran una alta sensibilidad hacia la Marca, ya que valoran ciertos factores diferenciales al elegir la empresa que les proporcionará servicios relacionados con la actividad física. Rumbo Vertical no se limita a ofrecer clases de entrenamiento funcional, sino que también crea un sentido de pertenencia en sus clientes, lo que fortalece la lealtad hacia la marca. Un aspecto distintivo adicional es el enfoque específico del entrenamiento, completamente orientado hacia la preparación para actividades de montaña, lo cual subraya la especialización y valor añadido que la empresa ofrece.
- Sensibilidad al precio: Dada la inestabilidad económica actual y la amplia oferta de competidores indirectos en el mercado, los clientes buscan un servicio de alta calidad a un precio accesible. Aunque el precio actual de los servicios de Rumbo Vertical es comparable al de sus competidores, la empresa cuenta con la ventaja de poder ajustar sus precios gracias a su estructura de costos fijos y variables relativamente bajos. Este margen de maniobra permite a la empresa mantenerse competitiva en el mercado sin sacrificar la calidad del servicio ofrecido, adaptándose a las necesidades económicas de su clientela.

Tabla 14: Matriz de Estrategia de Negocios



Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña,2014)

5.1.2 Estrategia de posicionamiento competitivo

La posición competitiva de una empresa está intrínsecamente vinculada a su cuota de mercado, la cual depende directamente del volumen de ventas que logre alcanzar. La estrategia de posicionamiento competitivo de Rumbo Vertical estará fundamentada en dos variables esenciales:

- **Condiciones externas:** estas corresponden al entorno en el que opera la empresa y comprenden factores que escapan al control directo de la organización. Estas variables incluyen las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa, tal como se identificó en el análisis del entorno. Es crucial que la estrategia de Rumbo Vertical considere estas condiciones externas para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.
- **Condiciones internas:** estas se refieren a las capacidades internas de la empresa, incluyendo sus fortalezas y debilidades, las cuales son manejables y controlables. Estas variables también fueron evaluadas en el análisis del entorno y representan los recursos y competencias que Rumbo Vertical puede alinear estratégicamente para mejorar su posicionamiento en el mercado.

Con base en el análisis FODA realizado, se concluye que las oportunidades superan a las amenazas, y las fortalezas prevalecen sobre las debilidades. Por lo tanto, se recomienda que la empresa adopte una estrategia de ataque con táctica envolvente. Esta estrategia permitirá a Rumbo Vertical capitalizar sus fortalezas y oportunidades para consolidar su posición en el mercado, superando a sus competidores y logrando un crecimiento sostenido.

Tabla 15: Matriz de Estrategia de Posicionamiento competitivo

| | ENTORNO CON DOMINIO DE OPORTUNIDADES | ENTORNO CON DOMINIO DE AMENAZAS |
|--|--|--|
| CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE FORTALEZAS | ESTRATEGIA DE ATAQUE o CONTRAATAQUE Táctica Envolvente | ESTRATEGIA DE ATAQUE Táctica de Varios Lados |
| CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE DEBILIDADES | ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Flancos | ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Retaguardia |

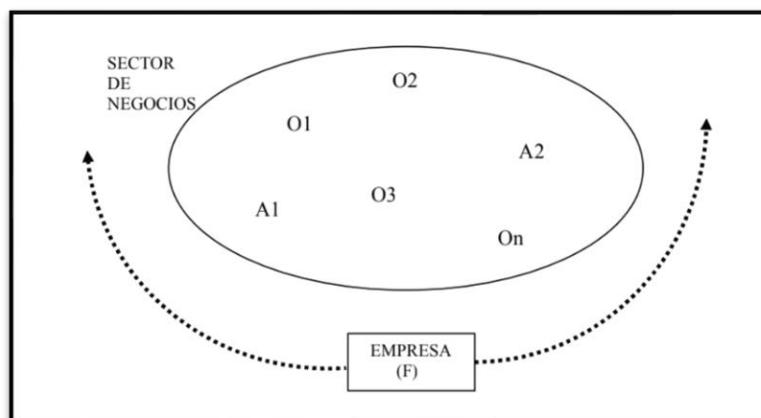
Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña,2014)

Dado que la empresa cuenta con mayores fortalezas con relación a las debilidades, deberá desarrollar una estrategia de ataque con táctica envolvente, ya que su objetivo será mantener o aumentar su participación en el mercado. Con ello, la empresa buscará abarcar la mayor cuota de mercado posible dentro de la región del Gran Mendoza, consolidando su presencia y competitividad en el sector.

Algunas de las estrategias que RV podrá aplicar serán:

- Aplicar precios competitivos.
- Crear un valor diferenciador y transmitirlo a través de una comunicación estratégica.
- Aumentar la oferta horaria en los puntos de encuentro ya existentes.
- Crear alianzas con proveedores de productos y/o servicios complementarios.
- Optimizar la experiencia del alumno.
- Expandir el porfolio de servicios.

Gráfico N°7: Estrategia de ataque con táctica envolvente



Fuente: Dirección estratégica de los negocios. (Ocaña, 2014)

5.1.3 Estrategia de crecimiento

La elección de la estrategia de crecimiento está condicionada por los objetivos de la empresa, sus recursos disponibles, la competencia y el entorno.

Inicialmente, la empresa implementará una estrategia de penetración de mercado con el objetivo de atraer a un mayor número de clientes, ofreciendo su servicio de entrenamiento funcional orientado al montañismo y las salidas a la montaña en los puntos de encuentro actuales: Ciudad, Maipú y Luján de Cuyo. También se tendrá como punto de prueba los entrenamientos en el Parque Benegas de Godoy Cruz. Esta estrategia incluirá la expansión de los horarios disponibles para satisfacer una mayor demanda.

Para lograr la captación de más clientes, se recomienda la adopción de varias estrategias específicas, entre ellas:

- Incrementar las campañas publicitarias en redes sociales: Trabajar con expertos en marketing digital para diseñar y ejecutar campañas efectivas que aumenten la visibilidad de la marca y atraigan a nuevos clientes.
- Desarrollar programas de fidelización: Implementar sistemas de recompensas o incentivos que fomenten la lealtad de los clientes actuales, aumentando la retención y el compromiso hacia Rumbo Vertical.
- Ofrecer descuentos y promociones especiales: Introducir descuentos temporales, promociones por referidos y paquetes especiales que hagan más atractivo el servicio para potenciales clientes y faciliten la adquisición de nuevos usuarios.
- Mejorar la calidad de los servicios existentes: Promover la capacitación continua del personal para garantizar altos estándares de servicio, además de invertir en la actualización y mejora de los materiales de trabajo, asegurando una experiencia superior para los clientes.
- Establecer un sistema de comunicación eficaz que asegure la coherencia y consistencia en la ejecución de las clases, independientemente de los horarios y los instructores, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio y mantener un enfoque pedagógico uniforme en todos los grupos de entrenamiento.

Estas estrategias están diseñadas para fortalecer la presencia de Rumbo Vertical en el mercado y así poder mantener e incrementar su base de clientes.

Tabla 16: Matriz de Ansoff

| | | |
|---------------------|-------------------------|------------------------|
| | DESARROLLO DE PRODUCTOS | DIVERSIFICACIÓN |
| Lineas de Productos | PENETRACIÓN DE MERCADO | DESARROLLO DE CLIENTES |
| Actuales | Actuales | Segmento de clientes |

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña,2014)

5.2 PLAN DE MARKETING

Para la elaboración de un plan de marketing sólido, previamente la empresa debe realizar una segmentación del mercado y seleccionar el mercado meta. Además de decidir qué mercado atenderá, la empresa debe definir cómo lo atenderá, aplicando aquí los conceptos de diferenciación y posicionamiento. A continuación, se presenta la aplicación práctica de estos conceptos:

5.2.1 Segmentación del mercado

La segmentación de mercado permite a la empresa identificar y definir los grupos de consumidores a los que desea dirigir sus servicios. Para Rumbo Vertical, los tipos de segmentación de mercado y sus características son los siguientes:

- Segmentación geográfica: el mercado objetivo incluye a residentes del Gran Mendoza, abarcando los departamentos de Maipú, Guaymallén, Luján de Cuyo, Godoy Cruz, Ciudad y Las Heras. Esta segmentación permite a la empresa focalizar sus esfuerzos en áreas con una alta concentración de potenciales clientes, facilitando la logística y el acceso a los servicios.
- Segmentación demográfica: Rumbo Vertical se dirige a hombres y mujeres con edades comprendidas entre los 16 y 65 años. Este amplio rango etario permite

captar a personas jóvenes interesadas en el deporte y a adultos que buscan mantener o mejorar su estado físico, adaptando las ofertas según las necesidades de cada grupo.

- Segmentación psicográfica: la empresa enfoca sus servicios en individuos pertenecientes a clases sociales media y alta. Estos grupos suelen tener mayor capacidad adquisitiva y disposición a invertir en actividades relacionadas con la salud y el bienestar, lo que se alinea con la propuesta de valor de Rumbo Vertical.
- Segmentación conductual: se orienta hacia personas curiosas e inquietas, con una alta valoración percibida hacia la salud y la actividad física y con valores que fomenten relaciones positivas, cooperación y un gran sentido de pertenencia.

Esta segmentación detallada permitirá a Rumbo Vertical diseñar estrategias de marketing más precisas y efectivas, enfocadas en atraer y retener a los clientes más alineados con su propuesta de valor.

5.2.2 Selección del mercado meta

Rumbo Vertical optará por un enfoque de marketing diferenciado, también conocido como marketing de segmentos, para la selección de su mercado meta. Este enfoque implica que la empresa diseñará estrategias de marketing específicas para cada uno de los segmentos identificados en la fase de segmentación.

En este sentido, los servicios ofrecidos por Rumbo Vertical, así como las campañas publicitarias, se adaptarán cuidadosamente para satisfacer las características y necesidades particulares de cada segmento de mercado. Esto permite a la empresa ofrecer propuestas de valor más personalizadas y efectivas, maximizando su relevancia y atractivo para cada grupo objetivo.

Al aplicar el marketing diferenciado, Rumbo Vertical podrá:

- Crear ofertas específicas: diseñar programas de entrenamiento y experiencias que resuinen con las expectativas y preferencias de cada segmento, ya sea en términos de intensidad, horarios, o tipos de actividades ofrecidas.
- Desarrollar comunicaciones personalizadas: elaborar mensajes publicitarios y contenido en redes sociales que hablen directamente a las motivaciones y aspiraciones de cada grupo, aumentando la probabilidad de captación y retención de clientes.

- Optimizar la asignación de recursos: al enfocar los esfuerzos de marketing en segmentos específicos, la empresa puede asignar sus recursos de manera más eficiente, obteniendo un mayor retorno sobre la inversión en cada campaña.

5.2.3 Diferenciación y posicionamiento

La empresa busca lograr una diferenciación a través del servicio ofrecido (diferenciación de producto); entrenamientos orientados específicamente al montañismo en donde los factores de fuerza, resistencia y coordinación son fundamentales. Otro factor diferenciador es el nivel de cohesión social, en RV se busca que los miembros del grupo se sientan conectados entre sí, esto permite tener un ambiente más positivo, lo que puede aumentar la motivación y reducir el estrés.

RV también apunta a posicionarse en la mente de los consumidores de manera positiva (posicionamiento de marca), creando una identidad única que logre aumentar la preferencia y lealtad del cliente.

La propuesta de valor para el posicionamiento de RV es “más por lo mismo”, en donde la empresa brinde un servicio por el cual el cliente logre obtener mayores beneficios a un precio similar al de la competencia.

5.2.4 Marketing Mix

Producto/Servicio

Descripción del servicio

Rumbo Vertical ofrece un programa de entrenamiento funcional integral tanto para los aficionados al senderismo, como para aquellos que quieran mejorar su condición física. Los objetivos de dicho plan son: mejorar la resistencia, la fuerza, la flexibilidad y la estabilidad de los alumnos, permitiéndoles disfrutar de sus aventuras en la naturaleza con mayor seguridad, eficiencia y dentro de un grupo que comparte los mismos objetivos.

Además, la empresa amplía su oferta con servicios personalizados, incluyendo clases a distancia adaptadas a las necesidades individuales de los clientes, así como la creación de planes de entrenamiento personalizados que permiten el seguimiento del progreso sin la supervisión en línea de un profesor.

Dentro de su gama de servicios, Rumbo Vertical también ofrece un programa específico para adultos mayores, diseñado para aquellos que requieren un entrenamiento menos intensivo,

centrado en mejorar la movilidad, la fuerza funcional y la calidad de vida, garantizando un enfoque seguro y adaptado a sus necesidades.

Entre las características principales del servicio se encuentran:

- Entrenamiento personalizado: los ejercicios en cada clase son adaptados a los niveles de condición física de los alumnos, desde principiante hasta avanzado. Esto permite asegurarse de que cada alumno reciba el entrenamiento alineado a sus objetivos y necesidades.
- Entrenamiento integral: las clases combinan ejercicios de fuerza, cardiovascular, flexibilidad y equilibrio, utilizando equipamiento variado como pesas, bandas de resistencia, y ejercicios con el peso corporal.
- Educación para prevenir lesiones: se instruye a los alumnos en técnicas adecuadas de movimiento y postura para prevenir lesiones comunes en el trekking, como esguinces, tendinitis y dolores musculares.
- Simulaciones de terreno: se realizan entrenamientos en terrenos similares a los que se encuentran en las salidas de trekking, como subidas, bajadas y terrenos irregulares para poder preparar físicamente a los alumnos antes de realizar las salidas mensuales a la montaña.
- Evaluaciones Periódicas: se realizan evaluaciones regulares para medir el progreso de cada alumno y ajustar los programas de entrenamiento en consecuencia.
- Reducción del número de alumnos por clase: el programa que ofrece RV se distingue por ofrecer clases con un máximo de 12 participantes, lo que garantiza un alto grado de personalización y atención individualizada. Este enfoque permite a los entrenadores de RV evaluar y corregir a cada participante de manera eficaz, asegurando que los ejercicios se realicen correctamente y minimizando el riesgo de lesiones. Al evitar clases multitudinarias, se mantiene un ambiente de aprendizaje óptimo donde cada individuo puede recibir la guía y el apoyo necesarios para alcanzar sus objetivos.
- Duración: las clases tienen una duración de 1 hora y $\frac{1}{2}$ y se realizan 2 veces por semana con una clase adicional los días sábado.
- Salidas guiadas a la montaña: itinerarios preparados por guías profesionales de montaña y adaptados para distintas exigencias. Se organizan dos salidas por

mes, una de ellas incluida en el precio y otra más compleja ofrecida a un precio adicional, con descuento para miembros de RV.

Niveles del servicio

Valor esencial: las personas que entran en RV, además de recibir un entrenamiento funcional personalizado y de calidad que logra mejorar su condición física, también obtienen un sentido de pertenencia con el grupo. Además, logran aumentar el bienestar general; incrementando el bienestar físico y mental, promoviendo un estilo de vida saludable y activo.

Servicio real: las clases, como se mencionó anteriormente, tienen una duración de 1 hora y ½ y se realizan 2 veces por semana teniendo en cuenta los horarios disponibles. También se realizan entrenamientos los días sábado en terrenos diversos llevando a cabo ejercicios de running, entrenamiento funcional o caminatas.

Tabla 17: Horarios actuales de RV

| |
|---|
| Parque Gral San Martin |
| Lunes y Miércoles: 08:30 a 10hs 18 a 19:30hs 19:30 a 21hs |
| Martes y jueves: 18 a 19:30hs 19:30 a 21hs |
| Sábados: 10 hs (entrenamiento específico en montaña) |
| Parque Metropolitano (Maipú) |
| Lunes y Miércoles: 18 a 19:30hs 19:30 a 21hs |
| Sábados: 10hs (entrenamiento específico en montaña) |
| Parque Ferri (Lujan) |
| Martes y Jueves: 19 a 20:30hs |
| Sábados: 10hs (entrenamiento específico en montaña) |

Fuente: documento de RV (2024)

Tabla 18: Horarios con el aumento planificado de oferta horaria

| |
|--|
| Parque Gral San Martin |
| Lunes y Miércoles: 08:30 a 10hs 10 a 11:30hs 18 a 19:30hs 19:30 a 21hs |
| Martes y Jueves: 7 a 08:30hs 08:30 a 10hs 18 a 19:30hs 19:30 a 21hs |
| Parque Metropolitano (Maipú) |
| Lunes y Miércoles: 8:30 a 10hs 18 a 19:30hs 19:30 a 21hs |
| Martes y Jueves: 18 a 19:30hs 19:30 a 21hs |
| Parque Ferri (Lujan) |
| Martes y Jueves: 19 a 20:30hs |
| Lunes y Miércoles: 18 a 19:30hs |
| Todos los puntos de encuentro |
| Sábados: 10 hs (entrenamiento específico en montaña) |

Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa.

Servicio aumentado: además de ofrecer entrenamientos, RV incluye servicios y beneficios adicionales que se suman al producto principal para ofrecer un valor extra a sus clientes. Entre estos, se encuentran:

- Talleres (algunos gratuitos y otros arancelados) orientados a temas diversos como, por ejemplo, asesoramiento nutricional, arqueología de montaña, de escalada, técnicas invernales de montaña, caminatas con raquetas, técnicas de orientación, talleres sobre cómo equiparse en la montaña, primeros auxilios, entre otros.
- Salidas y excursiones de trekking guiadas para poner en práctica las habilidades aprendidas en un entorno real, bajo la supervisión de entrenadores experimentados.
- Descuentos y promociones: actualmente los miembros de RV cuentan con descuentos en diversos comercios relacionados con la montaña, el deporte y la salud. Se propone reforzar y actualizar la lista de descuentos para que la oferta sea más completa y variada. En el anexo 1 se muestra la lista de descuentos actualmente disponible.
- Ropa y accesorios: se ofrece la opción de compra de ropa con el logo de la empresa, tales como remeras, buzos, cuellitos, camperas, gorras, etc.
- Programa de referidos: se propone la incorporación de un programa de referidos en donde los clientes actuales ganen puntos y/o descuentos al incorporar nuevos miembros a los entrenamientos.
- Medición de la calidad: es imperioso que se registre y se tenga en cuenta la retroalimentación de los participantes, por lo cual se aplicará un “programa de feedback anónimo” en donde se mida la calidad de los entrenamientos, salidas y se distingan nuevas oportunidades de mejora.

Asignación de marca

El nombre de la marca, "Rumbo Vertical", ha sido seleccionado cuidadosamente para reflejar de manera coherente los objetivos y valores de la empresa. Este nombre es distintivo, captura la esencia de la marca, y resuena con la propuesta de valor enfocada en actividades de montaña y entrenamiento funcional.

El isotipo e isologo que se presentan en la siguiente sección son elementos visuales clave que refuerzan la identidad de la marca. Estos elementos gráficos han sido diseñados para ser representativos, fácilmente reconocibles y memorables, asegurando que los clientes asocien rápidamente el nombre "Rumbo Vertical" con la calidad y especialización de los servicios ofrecidos.

Isotipo: a continuación, se muestra el símbolo gráfico que representa a la marca y acompaña en todas sus propuestas de marketing.



Isologo: se presenta la combinación del símbolo y el texto integrados en un solo diseño.



Precio

A la hora de utilizar el precio como estrategia de marca, reconocimos que la empresa se encuentra en una estrategia de supervivencia en el corto plazo cubriendo sus costos fijos y variables fijando precios iguales o menores a los de su competencia. La estrategia propuesta, pretende pasar de la supervivencia al liderazgo del mercado en términos de calidad, ofreciendo un precio accesible para los consumidores que sea igual o mayor al de la competencia y que se base en el valor percibido.

El precio de la cuota mensual es de 17.000 ARS (al mes de Septiembre del año 2024) y las formas de pago son transferencia o efectivo. Teniendo en cuenta la situación económica del país, los precios se revisan cada trimestre para decidir si se realizan ajustes o no. A continuación, se muestra la evolución de los precios de la cuota mensual a lo largo del año 2022, 2023 y 2024:

Tabla 18: Evolución de los precios

| Año/Trimestre | 1er Trimestre | 2do Trimestre | 3er Trimestre | 4to Trimestre | %aumento acumulado | %inflacion acumulada |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|----------------------|
| 2022 | \$ 3,000.00 | \$ 4,500.00 | \$ 6,000.00 | \$ 7,000.00 | 133% | 94.80% |
| 2023 | \$ 7,000.00 | \$ 9,000.00 | \$ 11,000.00 | \$ 12,000.00 | 71% | 211% |
| 2024 | \$ 12,000.00 | \$ 13,000.00 | \$ 15,000.00 | \$ 17,000.00 | 42% | 124% |

En la tabla anterior notamos que el aumento de los precios en 2023 y 2024 se encuentran muy por debajo de la inflación. Esta es una problemática habitual de nuestro país en donde el aumento de precios por debajo de la inflación puede poner en apuros a emprendedores al afectar su capacidad para cubrir costos, mantener la calidad del servicio y retener a los clientes. Adaptarse a estos desafíos requiere una gestión cuidadosa y estrategias flexibles para equilibrar las finanzas y las necesidades de los alumnos.

Tabla 19: Precios de los distintos servicios de RV en octubre de 2024.

| Actividad | Miembros de RV | Publico general |
|------------------------------|-------------------------|-----------------|
| Clases | \$17000 canon mensual | \$6000 por día* |
| Trekking de 1 día | desde \$15000 a \$30000 | desde \$20000 |
| Trekking con pernoche | desde \$50000 | desde \$70000 |

*se cobrará un monto de \$6000 para quienes no son miembros de RV y deseen participar de los entrenamientos y/o salidas de los sábados.

Tabla 20: Precios que maneja el mercado

| Empresa | Producto/Servicio | Frecuencia de clases | Precio |
|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|--------------|
| Habitus pilates clásico | clases de pilates clásico | 2 veces por semana | \$ 20,000.00 |
| EcoAndinia | Sesiones de running y caminatas | De 3 a 4 veces por semana | \$ 16,000.00 |
| Regatas (cuota club) | Acceso a diversas clases | Todos los días | \$ 21,500.00 |
| Nomade | Clases de entrenamiento funcional | 2 veces por semana | \$ 18,500.00 |
| Ceem | Sesiones de running y trail running | De 3 a 4 veces por semana | \$ 15,000.00 |

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de mercado (octubre, 2024).

Dentro del mercado, los clientes actuales y potenciales muestran una sensibilidad media-alta al precio, ya que la contratación del servicio depende de varios factores, incluyendo el presupuesto del cliente, su percepción de valor, los precios de la competencia y los factores económicos y contextuales. Por lo tanto, es imperativo que la empresa implemente estrategias coherentes para

alcanzar su objetivo de fijación de precios, que no se limita a cubrir costos, sino a liderar el mercado con precios iguales o superiores a los de la competencia.

Para lograrlo, la empresa debe considerar una variedad de estrategias, como ofrecer descuentos y promociones, agregar valor al servicio, realizar análisis comparativos de los precios de la competencia y llevar a cabo estudios de mercado para determinar el máximo valor que los clientes actuales y potenciales están dispuestos a pagar. Estas acciones permitirán a la empresa posicionarse competitivamente en el mercado y maximizar su atractivo para los clientes.

Plaza (Distribución)

Las clases se ofrecen de forma directa y presencial en los puntos de encuentro sin intermediarios, lo que lo convierte en un canal de nivel cero. También se ofrecerá la opción de clases a distancia personalizadas y la opción de crear planes personalizados que se enviarán por mail a los alumnos. Para el armado de estos planes, previamente se coordinarán reuniones virtuales a través de Meet para conocer los objetivos y necesidades de cada alumno. Es importante destacar que el objetivo principal de este plan de negocios está centrado en las clases presenciales, y las clases virtuales se presentan como un servicio adicional, no constituyendo la actividad principal de la empresa.

Ubicación y área de cobertura de clases presenciales

En el Anexo 2 se muestran las ubicaciones de los puntos de encuentro en Ciudad de Mendoza, Maipú y Lujan de Cuyo.

Promoción (Comunicación)

Con el objetivo de atraer nuevos clientes y fidelizar a los clientes actuales de Rumbo Vertical, se implementará una estrategia de Marketing Directo. Esta estrategia incluirá un mensaje claro y contundente sobre los numerosos beneficios de entrenar en Rumbo Vertical, además de posicionar firmemente a la empresa en la mente del cliente.

Dicha estrategia consiste en las siguientes acciones:

- Promoción de Ventas
 - a) Ofrecer descuentos temporales: según la experiencia compartida por el fundador de Rumbo Vertical, se ha observado que hay meses en los que la participación de los alumnos en los entrenamientos disminuye significativamente, o incluso anuncian que no estarán entrenando por un período de tiempo. En estos meses, a diferencia de lo que ocurre en un club deportivo, no se les cobra ninguna cuota a los alumnos. Para aprovechar estos períodos de menor participación y atraer a nuevos miembros, se

implementará un sistema de descuentos en la primera cuota durante dichos meses. Esta estrategia tiene como objetivo incentivar la inscripción de nuevos miembros en momentos de baja participación, optimizando así la ocupación y la utilización de los recursos de Rumbo Vertical.

b) Ofrecer pruebas sin costo: se podrá concurrir en la primera semana de entrenamiento como prueba y sin costo para potenciales nuevos miembros.

c) Ofrecer paquetes con descuento: se ofrecerá un paquete con un descuento considerable para quienes deseen entrenar 3 o 4 veces por semana. También se ofrecerán paquetes para grupos familiares de 2 o más personas.

d) Realizar eventos y talleres no arancelados: el propósito de dichos talleres será el de aumentar la visibilidad de la marca.

e) Reconocer a los miembros actuales: se establecerá un programa de fidelización, en el cual se reconocerán a quienes hayan tenido mayor participación en el grupo tanto en los entrenamientos como en las salidas. Dichos reconocimientos pueden ir desde descuentos o cuotas bonificadas hasta premios materiales o simbólicos. Ejemplos de estos últimos pueden ser insignias, reconocimiento en redes sociales, entre otros.

f) Realizar sorteos: se realizarán sorteos en redes sociales para aumentar la visibilidad de la empresa.

- Relaciones Públicas: consistirá en la participación y organización de actividades, talleres y eventos deportivos. Además, se planificarán salidas semestrales a la montaña, las cuales serán gratuitas o de muy bajo costo y abiertas al público en general. El objetivo de estas iniciativas es dar a conocer la marca, las diversas actividades que ofrece, y destacar la calidez y calidad del grupo, así como la profesionalidad de los entrenadores que conducen los entrenamientos. Estas acciones buscan fortalecer la presencia de Rumbo Vertical en la comunidad y fomentar una conexión más cercana con los clientes actuales y potenciales.
- Ventas personales: los profesores de Rumbo Vertical deben estar capacitados en diversas tácticas de ventas para captar nuevos clientes de manera efectiva. Dado que ellos son el primer punto de contacto con los clientes en los puntos de encuentro, es fundamental que dominen estas habilidades. Ya sea en un primer encuentro o durante interacciones posteriores, los profesores deben reforzar continuamente el proceso de venta para asegurar la conversión y fidelización de nuevos miembros. Además, se

buscará atraer la atención de los transeúntes mediante la colocación de banners en algunos entrenamientos. Estas personas podrán acercarse al profesor a cargo para solicitar información, por lo que es imperativo que el profesional esté debidamente preparado y capacitado para atraer a clientes potenciales de manera efectiva.

- Publicidad
 - a) Página Web: actualmente Rumbo Vertical cuenta con una página web⁶. Se procederá a actualizar este sitio, agregando nuevo contenido para dotarlo de mayor calidez. Se incluirá un apartado dedicado a los perfiles de los profesionales que forman parte del staff de Rumbo Vertical, destacando sus cualificaciones y experiencia. Además, se incorporará información sobre los descuentos exclusivos para los miembros, reforzando así el valor de pertenecer a la comunidad de RV.
 - b) Redes Sociales: se transmitirán las experiencias de los clientes a través de publicaciones en redes sociales para poder comunicar los valores de la empresa.
 - c) Boca a Boca: es una de las formas más efectivas de publicidad, basada en las recomendaciones y experiencias compartidas por clientes satisfechos. En este método, los clientes actuales transmiten a clientes potenciales, generalmente amigos y/o familiares, las razones por las cuales deberían considerar entrenar en Rumbo Vertical. Esta estrategia se apoya en la credibilidad y confianza que los clientes tienen entre sí, lo que potencia la influencia positiva sobre las decisiones de los posibles nuevos miembros.
 - d) Aplicación móvil: como parte de un proyecto ambicioso, se propone el desarrollo de una aplicación móvil que permitirá a los miembros de Rumbo Vertical registrar sus entrenamientos y monitorear su progreso. Además, la aplicación ofrecerá la funcionalidad de registrar las cumbres alcanzadas por los usuarios. Esta herramienta busca fomentar la participación de los miembros y proporcionar un seguimiento personalizado de su desarrollo físico, contribuyendo así a una experiencia más enriquecedora y motivadora dentro de la comunidad de Rumbo Vertical.

⁶ <https://rumbovertical.com/>

5.3 ANÁLISIS OPERATIVO

5.3.1 Situación actual de Rumbo Vertical

Rumbo Vertical inició sus operaciones en 2021. En la actualidad, la empresa cuenta con tres puntos de encuentro y ofrece 9 opciones de entrenamiento a lo largo de la semana, de lunes a sábado. En un intento por expandirse, se exploró la apertura de nuevos puntos de encuentro, pero la falta de éxito en estos llevó al emprendedor a concentrarse en los tres puntos actuales: Parque General San Martín, Parque Metropolitano y Parque Ferri. Las clases son impartidas por tres profesores con diferentes niveles de preparación, y los horarios vespertinos son los más concurridos, mientras que los matutinos tienen menor afluencia.

Es esencial para la empresa fortalecer la asistencia en los horarios de menor concurrencia, con un mínimo de 5 alumnos por clase, y expandir la oferta de horarios. Actualmente, la empresa cuenta con 59 alumnos, quienes abonan una cuota mensual de \$17,000, sin costos de inscripción. Sin embargo, si un alumno decide no asistir a los entrenamientos durante un mes o más, no se le cobra la cuota en ese período, lo que genera una demanda estacional, reduciéndose durante el invierno y las festividades, mientras que el resto del año se mantiene constante.

Se ha identificado que los esfuerzos de la empresa para abordar esta problemática han sido insuficientes. Aunque Rumbo Vertical ha mantenido presencia en redes sociales, ha faltado un plan de marketing integral que permita comunicar efectivamente los beneficios que ofrece la empresa. El éxito futuro de Rumbo Vertical dependerá de su capacidad para retener y fidelizar a los clientes actuales, así como para atraer nuevos clientes.

Una parte del material utilizado en las clases es propiedad del personal, mientras que el resto pertenece a la empresa. Con el objetivo de evitar el desgaste de los recursos personales de los instructores, se planea que el 100% del material sea de propiedad de la empresa. Esta transición requerirá una inversión, cuyo cálculo se incluirá en el plan financiero del presente trabajo.

5.3.2 Ubicación

Como se mencionó anteriormente, la empresa no dispone de un espacio físico permanente para llevar a cabo los entrenamientos. En su lugar, las sesiones se desarrollan en espacios públicos al aire libre. Los puntos de encuentro han sido seleccionados estratégicamente, considerando diversos factores clave: la accesibilidad mediante los distintos medios de transporte, la proximidad a las principales áreas urbanas del Gran Mendoza, la seguridad de los entornos, la calidad del ambiente natural, y la visibilidad y exposición que estos lugares brindan al negocio. Estos criterios aseguran que los entrenamientos se realicen en ubicaciones óptimas que no solo facilitan el acceso de los

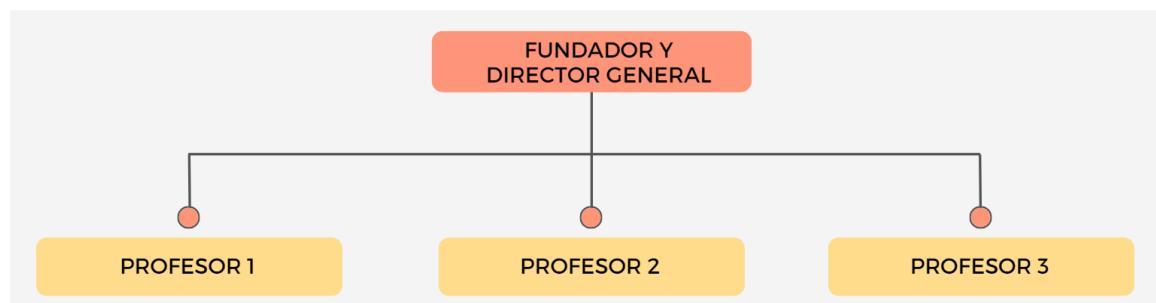
participantes, sino que también potencian la experiencia de entrenamiento en un entorno natural y seguro.

5.3.3 Estructura organizacional

Rumbo Vertical se caracteriza por tener una *Estructura Simple*, donde la toma de decisiones está centralizada en su fundador. Dado que es una organización de tamaño reducido, la comunicación interna se lleva a cabo de manera informal y directa, facilitando un flujo ágil y espontáneo de información. Los comunicados y reuniones de equipo se realizan principalmente a través de medios informales, como WhatsApp, reuniones personales, y plataformas virtuales como Google Meet. En esta estructura, no existen reglas ni procedimientos formalizados, lo que permite una mayor flexibilidad en las operaciones diarias. La visión estratégica y el carisma del fundador son elementos cruciales que impulsan y movilizan el funcionamiento de Rumbo Vertical, sirviendo como pilares fundamentales para su desarrollo y crecimiento.

- Organigrama

Gráfico N°8: Organigrama actual de Rumbo Vertical



Fuente: Elaboración propia

Este organigrama refleja la estructura centralizada y directa de la organización, con Cristian Esparza como la figura clave en la toma de decisiones, por lo cual se encuentra en la cumbre estratégica y los profesores responsables de la implementación y ejecución de las clases y actividades de entrenamiento funcional orientado al trekking.

5.3.4 Recursos Humanos

Actualmente, la empresa cuenta con tres profesores distribuidos en sus distintos puntos de entrenamiento. Es un requisito indispensable pero no excluyente que los instructores posean títulos o sean estudiantes avanzados de las carreras de educación física y/o preparador físico o que sean guías de montaña certificados, además es esencial que estén en constante capacitación y que cuenten con herramientas pedagógicas y técnicas, además de experiencia en montaña.

La estrategia de la empresa se centrará en aumentar la carga horaria de cada profesor, en lugar de incrementar el número de instructores. Esta estrategia tiene como objetivo consolidar la posición de cada profesor en su puesto, minimizando la rotación hacia otros empleos debido a la limitación de horas en Rumbo Vertical. Con ello, se busca mantener la estructura organizativa actual y fortalecer el compromiso y la estabilidad de los profesores dentro de la organización.

5.3.5 Perfil del Puesto

El siguiente perfil refleja las competencias y requisitos esenciales para desempeñarse como profesor en Rumbo Vertical, alineándose con los valores y necesidades de la empresa.

| Profesor/a |
|--|
| <p>Nivel de Estudios Requerido: El candidato deberá contar con estudios terciarios en curso o finalizados como requisito mínimo. Se valorará especialmente a aquellos postulantes que posean formación específica como profesor de Educación Física y/o Guía de Trekking, así como a estudiantes avanzados en estas áreas. Además, se considerarán de manera positiva las capacitaciones y cursos adicionales relacionados con la actividad física que hayan completado.</p> <p>Experiencia: no se requiere experiencia previa en la enseñanza o dictado de clases. Sin embargo, es fundamental que el candidato posea experiencia en actividades de montaña, dado que es una competencia clave para el rol.</p> <p>Tipo de contrato: el contrato se establecerá bajo la modalidad de prestación de servicios, por lo que es indispensable que el postulante esté al día con su monotributo.</p> <p>Jornada laboral: el profesor deberá estar disponible para trabajar en horarios rotativos de lunes a jueves, además de un sábado al mes.</p> <p>Salario: el salario establecido es de \$6,000 por cada clase, con una duración de una hora y media.</p> <p>Otros requisitos: el candidato deberá contar con movilidad propia para asegurar el correcto transporte de materiales y la asistencia a las salidas de montaña. Además, se espera que sea una persona organizada y metódica, con excelente trato al público y una personalidad pedagógica adecuada para la enseñanza.</p> |

5.3.6 Tareas del Puesto

- 1) Planificación de las clases: diseñar y preparar las sesiones de entrenamiento, asegurando que sean adecuadas para los diferentes niveles de los alumnos.

- 2) Instrucción y supervisión: Impartir las clases de manera efectiva, guiando a los alumnos en las técnicas y ejercicios necesarios, y supervisando su desempeño.
- 3) Preparación y transporte de materiales: asegurar el correcto transporte y utilización de los materiales necesarios para las clases y actividades en montaña.
- 4) Evaluación de progreso: evaluar y monitorear el progreso de los alumnos, proporcionando retroalimentación y ajustes en las rutinas de entrenamiento según sea necesario.
- 5) Asistencia a salidas de montaña: acompañar y guiar a los alumnos en salidas y actividades de montaña, asegurando la seguridad y el cumplimiento de los objetivos.
- 6) Promoción y comunicación: comunicar los beneficios y características de las clases a los alumnos y potenciales clientes, contribuyendo a la promoción de Rumbo Vertical.
- 7) Cumplimiento de normativas de seguridad: asegurar que todas las actividades se realicen bajo las normativas de seguridad correspondientes, minimizando riesgos.
- 8) Participación en reuniones y capacitación: asistir a reuniones de equipo y participar en actividades de formación y actualización profesional.

5.3.7 Estructura legal

La estructura legal de Rumbo Vertical está establecida bajo la figura de Monotributista ante la AFIP⁷, ya que los ingresos anuales previstos se encuentran dentro de los límites permitidos por este régimen. Este régimen simplificado, diseñado para pequeños contribuyentes, permite a las personas físicas o jurídicas realizar una única contribución mensual que incluye impuestos y aportes previsionales. Actualmente Rumbo Vertical, más precisamente su fundador se encuentra inscripto bajo la categoría A del monotributo lo cual permite facturar según AFIP al mes de octubre de 2024 hasta \$6,450,000 anuales abonando una cuota mensual en concepto de monotributo más los gastos por ingresos brutos de \$29,350. Teniendo en cuenta la situación proyectada que se detallará más adelante, la empresa deberá realizar una recategorización por los nuevos montos anuales facturados.

5.4 ANÁLISIS FINANCIERO

Para el análisis financiero se utilizará una comparación entre la situación actual de la empresa y la situación proyectada o deseada, la cual surge como resultado del aumento de la oferta horaria y de

⁷ Administración Federal de Ingresos Pùblicos

la aplicación de las estrategias que conforman el plan estratégico, de marketing y operativo de la empresa.

5.4.1 Inversión necesaria

Un punto fundamental dentro del plan financiero es determinar los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto de manera óptima. Dado que Rumbo Vertical es una empresa en funcionamiento, los requerimientos de inversión son mínimos y se centran únicamente en la adquisición de materiales para el dictado de clases. El objetivo de esta inversión es que los profesores dejen de utilizar sus propios materiales durante las clases. Los valores expresados corresponden a los precios vigentes en el mercado a octubre de 2024.

| Materiales | Cantidad | Precio por unidad | Total |
|--------------------------|----------|-------------------|-----------------------|
| Colchonetas | 30 | \$8,000 | \$240,000 |
| Mancuernas 1kg | 6 | \$4,000 | \$24,000 |
| Mancuernas 2kg | 6 | \$8,000 | \$48,000 |
| Mancuernas 3kg | 6 | \$9,000 | \$54,000 |
| Mancuernas 5kg | 6 | \$15,000 | \$90,000 |
| Discos de bddy pum 2,5kg | 6 | \$5,300 | \$31,800 |
| Discos de bddy pum 5kg | 6 | \$8,000 | \$48,000 |
| Discos de bddy pum 10kg | 6 | \$18,000 | \$108,000 |
| Conos | 60 | \$300 | \$18,000 |
| Steps | 6 | \$40,000 | \$240,000 |
| TRX | 3 | \$30,000 | \$90,000 |
| Medicine balls 3kg | 3 | \$17,000 | \$51,000 |
| Medicine balls 6kg | 3 | \$20,000 | \$60,000 |
| Medicine balls 9kg | 3 | \$23,000 | \$69,000 |
| Cajón de salto | 3 | \$50,000 | \$150,000 |
| Barra | 3 | \$16,500 | \$49,500 |
| Bandas elásticas | 10 | \$2,000 | \$20,000 |
| Soga de saltar | 6 | \$3,000 | \$18,000 |
| Escalera de coordinación | 3 | \$10,000 | \$30,000 |
| Pesas Rusas 4kg | 6 | \$5,000 | \$30,000 |
| Pesas Rusas 7kg | 6 | \$6,000 | \$36,000 |
| Pesas Rusas 9kg | 6 | \$10,000 | \$60,000 |
| Pesas Rusas 12kg | 6 | \$12,300 | \$73,800 |
| Pesas Rusas 14kg | 6 | \$14,000 | \$84,000 |
| Total | | | \$1,723,100.00 |

5.4.2 Costos

Costos Fijos

- a) Salarios

El principal costo fijo de Rumbo Vertical es el personal. Se tomará como parámetro el pago que se realiza actualmente por hora a cada profesor y considerando que las clases tienen una duración de 1 hora y $\frac{1}{2}$.

Aunque generalmente el pago por hora se considera un costo variable, en el caso de Rumbo Vertical lo trataremos como un costo fijo, ya que la cantidad de clases mensuales no varía. Además, en situaciones como feriados o vacaciones de los profesores, el pago se realizará igualmente, independientemente de si han cumplido con las horas de clase efectivas o no.

Tabla 21: Costo por hora de un profesor

| COSTO DE HORA | |
|--------------------------|---------|
| Costo de la hora al 50% | \$2000 |
| Costo de la hora al 100% | \$ 4000 |

Análisis de costos fijos de la situación actual: Rumbo Vertical brinda servicios de lunes a sábados (excepto los viernes) brindando una totalidad de 72 clases mensuales en sus distintos puntos de encuentro.

Tabla 22: Costo mensual – Situación actual

| COSTO POR PUNTO DE ENCUENTRO | | | |
|------------------------------|----------------|------------------|--------------------|
| | CLASES POR MES | COSTO POR MES | Costo anual |
| Ciudad | 44 | \$264,000 | \$3,168,000 |
| Maipú | 16 | \$96,000 | \$1,152,000 |
| Lujan de Cuyo | 8 | \$48,000 | \$576,000 |
| Entrenamiento en montaña | 4 | \$24,000 | \$288,000 |
| Total | 72 | \$432,000 | \$5,184,000 |

Análisis de costos de la situación proyectada: Rumbo Vertical brindará servicios de lunes a sábados (excepto los viernes). En sus distintos horarios y sedes la empresa brindará 116 clases mensuales en sus distintos puntos de encuentro más 2 salidas aranceladas a la montaña de forma mensual cuyo costo es de \$50,000 cada una en concepto de pago de los servicios prestados por el profesor y/o guía a cargo de las mismas.

Tabla 23: Costo anual – Situación proyectada

| COSTO POR PUNTO DE ENCUENTRO | | | |
|------------------------------|----------------|---------------------|------------------------|
| | CLASES POR MES | COSTO POR MES | Costo anual |
| Ciudad | 64 | \$384,000.00 | \$4,608,000.00 |
| Maipú | 40 | \$240,000.00 | \$2,880,000.00 |
| Lujan de Cuyo | 16 | \$96,000.00 | \$1,152,000.00 |
| Entrenamiento en montaña | 4 | \$24,000.00 | \$288,000.00 |
| Salidas mensuales | 2 | \$100,000.00 | \$1,200,000.00 |
| Total | 126 | \$844,000.00 | \$10,128,000.00 |

b) Seguro

El costo mensual estimado en concepto de seguro por Responsabilidad Civil es de \$75,000, por lo cual el anual es de \$900,000.

c) Publicidad

Se estima un costo en publicidad de \$100.000, lo cual abarca el pago de community manager y de publicidad mensual.

Por lo cual el costo anual en concepto de publicidad es de \$1,200,000

d) Página Web

Al estar creada, la página web actualmente solo incurre en gastos de mantenimiento y actualización. Los cuales se estiman en un total anual de \$40,000

Costos Variables

a) Monotributo

El emprendedor deberá recategorizarse y pagar una cuota de monotributo de acuerdo a los montos anuales facturados.

Año 1: comprendido en la categoría F, la cual permite facturar hasta \$24,250,000 anuales, la cuota del monotributo más la cuota de ingresos brutos es de \$95,193.

Año 2: comprendido en la categoría G, la cual permite facturar hasta \$29,000,000 anuales, la cuota del monotributo más la cuota de ingresos brutos es de \$140,726.

Año 3: comprendido en la categoría G, la cual permite facturar hasta \$29,000,000 anuales, la cuota del monotributo más la cuota de ingresos brutos es de \$140,726.

Año 4: comprendido en la categoría H, la cual permite facturar hasta \$44,000,000 anuales la cuota del monotributo más la cuota de ingresos brutos es de \$300,564.

Año 5: comprendido en la categoría H, la cual permite facturar hasta \$44,000,000 anuales la cuota del monotributo más la cuota de ingresos brutos es de \$300,564.

5.4.3 Depreciaciones

El cálculo de las depreciaciones es fundamental para una gestión financiera sólida, afectando la planificación, la rentabilidad y la toma de decisiones. En el caso de Rumbo Vertical, se calcularán las depreciaciones de los bienes de uso (materiales) ya que estos se desgastan con el tiempo. Para su cálculo, se ha utilizado el método lineal según la vida útil de los materiales que es de 5 años.

Tabla 24: Depreciaciones

| Bienes de uso | Vida útil | Valor de adquisición | Depreciación anual |
|---------------|-----------|----------------------|--------------------|
| Materiales | 5 años | \$1,723,100 | \$344,620 |

La cuota anual de amortización se obtiene dividiendo el valor total de adquisición de los materiales por la vida útil de los mismos.

Luego de que se obtiene la cuota anual, se multiplica por la cantidad de años que representara el flujo de fondos. Para el presente trabajo, la amortización acumulada coincide con el monto de la inversión inicial, ya que el flujo de fondos representado será de 5 años.

5.4.4 Ventas - Estimación de la demanda

A continuación, se realiza un análisis de las ventas actuales de Rumbo Vertical. La empresa cuenta con 56 alumnos activos que abonan una cuota mensual de \$17,000. Por cual el ingreso mensual estimado es de \$952,000.

Tabla 25: Ventas actuales de RV

| Ventas - Situación actual | | |
|---------------------------|------------------|------------------|
| Alumnos | Ventas mensuales | Ventas anuales |
| 56 | \$ 952,000.00 | \$ 11,424,000.00 |

La estimación de la demanda para la situación proyectada o deseada teniendo en cuenta la capacidad máxima de la empresa es de 10 alumnos por clase por un total de 15 horarios distribuidos entre semana (ya que los días sábado concurrirán los mismos alumnos que entran entre semana), nos da un total de 150 alumnos. Cada uno de los alumnos abona una cuota mensual de \$17,000. Por lo tanto, el ingreso mensual será de \$2,380,000.

Para la previsión de ventas se consideró la capacidad máxima de Rumbo Vertical, con tres profesores y un total de catorce horarios de clases distribuidos entre ellos. La proyección de ventas para los cinco años del flujo de fondos, detallada en el Anexo III, refleja la estacionalidad de la demanda. Se ha tenido en cuenta que durante el invierno la asistencia a los entrenamientos al aire libre disminuye. Se estima que, en el primer año, la empresa operará al 60% de su capacidad productiva, con un promedio de 6 alumnos por clase. Se proyecta un incremento anual en las ventas del 10%, alcanzando la capacidad máxima en el quinto año.

Tabla 26: Ventas proyectadas de las clases anuales

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas - Situación proyectada | \$ 18,360,000.00 | \$ 21,420,000.00 | \$ 24,480,000.00 | \$ 27,540,000.00 | \$ 30,600,000.00 |

Se espera el mismo crecimiento para las salidas mensuales a la montaña, siendo la capacidad máxima y óptima de 15 clientes por salida, resultando en una situación proyectada como la que se detalla en la tabla siguiente.

Tabla 27: Ventas proyectadas de las salidas anuales

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Capacidad | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| Numero de clientes por salida | 9 | 11 | 12 | 13 | 15 |
| Ventas anuales | \$ 3,240,000.00 | \$ 3,960,000.00 | \$ 4,320,000.00 | \$ 4,680,000.00 | \$ 5,400,000.00 |

Los ingresos por ventas anuales se calculan a partir del precio aproximado por salida, de \$15,000 multiplicado por la cantidad de clientes por salida por 24 salidas anuales.

5.4.5 Flujo de Fondos

Consideraciones para el cálculo del flujo de fondos

La empresa incurre en costos fijos operativos anuales de \$12,268,000 que incluyen gastos administrativos y de prestación de servicios.

Los costos variables, en concepto de pago de la cuota de monotributo, ascienden a un valor anual dependiendo el monto anual facturado.

La inversión estimada asciende a \$1,723,100, destinada a la adquisición de materiales necesarios para el dictado de las clases. Estos materiales estarán sujetos a una depreciación anual de \$344,620.

Para financiar la inversión en materiales de entrenamiento, se utilizará capital propio, evitando así la necesidad de préstamos y el pago de intereses por financiamiento.

La alícuota del impuesto a las ganancias es del 35%.

Para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), se empleará como tasa de Costo de Capital la tasa nominal anual de un plazo fijo en Argentina en octubre de 2024, que es del 36.75%.

A continuación, se presenta el flujo de fondos para los 5 años proyectados.

| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Inversión inicial | (\$1,723,100.00) | | | | | |
| Amortización | | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) |
| Ventas | | \$21,600,000.00 | \$25,380,000.00 | \$28,800,000.00 | \$32,220,000.00 | \$36,000,000.00 |
| Costos fijos | | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) |
| Costos variables | | (\$1,142,316.00) | (\$1,688,712.00) | (\$1,688,712.00) | (\$3,606,768.00) | (\$3,606,768.00) |
| Resultado antes de impuesto | | \$7,845,064.00 | \$11,078,668.00 | \$14,498,668.00 | \$16,000,612.00 | \$19,780,612.00 |
| Impuesto a las ganancias | | (\$2,745,772.40) | (\$3,877,533.80) | (\$5,074,533.80) | (\$5,600,214.20) | (\$6,923,214.20) |
| Resultado despues de impuesto | (\$1,723,100.00) | \$5,099,291.60 | \$7,201,134.20 | \$9,424,134.20 | \$10,400,397.80 | \$12,857,397.80 |
| VALOR ACTUAL NETO | \$15,204,296.68 | | | | | |
| TIR | | 332% | | | | |
| VALOR ACTUAL NETO | \$16,010,041.67 | | | | | |

A partir de los resultados obtenidos, se concluye que el proyecto es favorable y debe ser aceptado, dado que el Valor Actual Neto (VAN) es superior a cero, considerando una tasa de costo de capital del 36.75% y en condiciones de demanda óptima. Esta conclusión se refuerza mediante el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual resulta ser mayor que la tasa de costo de capital. Este análisis indica que el proyecto generará un rendimiento adecuado y justificará la inversión.

El análisis anterior se realizó teniendo en cuenta condiciones de demanda óptima. A continuación, se presentarán tres escenarios de demanda (optimista, moderado y pesimista) para poder determinar si el proyecto sigue siendo favorable en dichos escenarios.

5.4.6 Escenarios de la demanda

Pesimista: en este escenario, se asumirá un 30% de la capacidad establecida para los 5 años proyectados. Esto implica que el proyecto operará en el primer año con el 30% de la capacidad establecida en el año 1 (60%), 30% de la capacidad establecida para el año 2 (70%), 30% de la capacidad en el año 3 (70%), a continuación, se muestra el cuadro con los valores de capacidad finales:

| Escenario Pesimista (capacidad 30%) | | | | | | |
|-------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Capacidad | 18% | 21% | 24% | 27% | 30% | |

En este escenario los ingresos por ventas son menores a los costos, por lo que el resultado del VAN es negativo generando pérdidas anuales.

| Escenario pesimista (capacidad 30%) | |
|-------------------------------------|-------------------|
| VALOR ACTUAL NETO | (\$12,541,745.46) |

Moderado: en este escenario se asumirá una demanda del 50% de la capacidad máxima establecida en el flujo de fondos por año proyectado.

| Escenario Moderado (capacidad 50%) | | | | | | |
|------------------------------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Capacidad | | 30% | 35% | 40% | 45% | 50% |

| Escenario moderado (capacidad 50%) | |
|------------------------------------|------------------|
| VALOR ACTUAL NETO | (\$1,890,463.28) |
| TIR | 11% |

En un escenario moderado, al alcanzar solo el 50% de la demanda proyectada, se determina que no es conveniente aprobar el proyecto, dado que el resultado del Valor Actual Neto (VAN) es negativo. Por lo tanto, se concluye que la aprobación del proyecto debe estar condicionada a alcanzar al menos el 52% de la demanda proyectada.

Optimista: en este escenario se asumirá una demanda proyectada del 70% de la capacidad proyectada mensual, lo cual resulta de la siguiente forma:

| Escenario Optimista (capacidad 70%) | | | | | | |
|-------------------------------------|------|------|------|------|-----|---|
| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Capacidad | 0.42 | 0.49 | 0.56 | 0.63 | 0.7 | |

| Escenario optimista (capacidad 70%) | |
|-------------------------------------|-----------------|
| VALOR ACTUAL NETO | \$20,700,518.75 |
| TIR | 133% |

En el Anexo IV se encuentra el cálculo del flujo de fondos de los escenarios descritos anteriormente.

Este capítulo constituye el más extenso del presente trabajo, abarcando los planes que la empresa implementará en el transcurso de los próximos cinco años. En primer lugar, se presentó el plan estratégico, que incluye la estrategia de negocios o competitiva de Rumbo Vertical. Esta estrategia se fundamenta en una combinación de marca y precio, lo que implica la preservación de un factor diferenciador que la marca ofrece, junto con un precio que resulta competitivo y accesible para los clientes.

Adicionalmente, el plan estratégico incluye la "Estrategia de Posicionamiento Competitivo". Rumbo Vertical optará por una estrategia de ataque mediante una táctica envolvente, la cual es considerada la más agresiva para lograr un posicionamiento efectivo en el mercado y para aumentar o mantener su participación en el mismo. Esta decisión se basa en el análisis de que la empresa cuenta con mayores fortalezas que debilidades, así como más oportunidades que amenazas.

La siguiente estrategia en el plan estratégico es la estrategia de crecimiento, que inicialmente se centrará en la penetración del mercado con el objetivo de captar nuevos clientes y retener a los existentes. Para ello, se implementarán diversas tácticas, tales como el aumento de la oferta horaria, la introducción de programas de fidelización, la promoción de ofertas, mejora de la calidad de los servicios ofrecidos, entre otras.

Posteriormente, se elaboró el Plan de Marketing, que se desarrolla tras la segmentación y selección del mercado objetivo, y que incluye el desarrollo del Marketing Mix. Este último describe los servicios ofrecidos, los precios establecidos por la empresa, así como las estrategias de comunicación y publicidad.

A continuación, se presentó el Análisis Operativo, que detalla la situación actual de la empresa, su ubicación, su estructura organizativa y las características pertinentes. En la sección dedicada a Recursos Humanos, se especifica el perfil adecuado para los puestos requeridos y las tareas asociadas. Asimismo, se mencionó la estructura legal de Rumbo Vertical, que opera bajo la figura del monotributo.

Finalmente, en el Análisis Financiero, se describió la inversión necesaria, la cual no resulta significativa, dado que se limita a la adquisición de materiales para el dictado de clases. Se examinaron también la estructura de costos fijos y variables, y en este último aspecto no se identificaron costos relevantes. Se realizó una estimación de la demanda, comparando la situación actual de 56 alumnos con una proyección mínima de 10 alumnos por clase, alcanzando un total de 150 alumnos a lo largo de cinco años. Se desarrolló el flujo de fondos necesario para calcular el Valor Actual Neto (VAN), determinando la viabilidad del proyecto. Los resultados indicaron que el proyecto debe ser aprobado, dado que el VAN resultó positivo, considerando una tasa de costo de capital equivalente a la tasa de interés de un plazo fijo en Argentina en octubre de 2024.

Además, se efectuó un análisis de escenarios de demanda, en el que se concluye que el proyecto debería ser rechazado si la capacidad se sitúa por debajo del 55% de la demanda proyectada en cinco años, ya que esto conduciría a un VAN negativo. En general, los resultados indican

proyecciones favorables para la empresa, la cual se considera rentable operando al 55% de su demanda proyectada a lo largo de los 5 años de proyección, lo que implica que el proyecto debe ser aprobado con un mínimo de 50 alumnos en el primer año, 58 en el segundo, 66 en el tercero, 74 en el cuarto y 83 en el quinto.

CONCLUSIONES GENERALES

Según la información obtenida a través de fuentes secundarias, el bienestar emocional y físico constituye una prioridad importante en la vida de las personas, lo que permite concluir que el mercado del entrenamiento funcional al aire libre se encuentra en pleno desarrollo y presenta un alto potencial de crecimiento en la provincia de Mendoza.

En este contexto, Rumbo Vertical surge como una empresa de reciente creación, fundada en 2021, con el objetivo de aprovechar este potencial de expansión y generar una ventaja competitiva en el mercado. Su propuesta se centra en el enfoque del entrenamiento funcional orientado al montañismo, siendo en la actualidad la única empresa conocida en la provincia de Mendoza que ofrece este enfoque innovador. Rumbo Vertical ofrece clases semanales de entrenamiento funcional adaptadas al montañismo, así como salidas mensuales a la montaña para optimizar los resultados del entrenamiento.

El presente trabajo tiene como propósito analizar la viabilidad de este emprendimiento. Se ha abordado el tema desde un marco teórico enfocado en el emprendedor, el desarrollo de un plan de negocios, su estructura y un análisis detallado del sector y sus características particulares. Tras dicho análisis, se concluye que las fortalezas de la empresa superan sus debilidades, y que las oportunidades del sector son mayores que las amenazas.

El análisis operativo y financiero realizado a lo largo del trabajo permite concluir que el proyecto es viable en ambos aspectos. Las principales fortalezas del emprendimiento incluyen su estructura de costos fijos bajos, una cartera de clientes consolidada, un excelente posicionamiento geográfico y una amplia oferta horaria. En virtud de estas condiciones, se determina que el proyecto tiene un alto potencial para generar rendimientos óptimos con un riesgo relativamente bajo para la empresa.

ANEXOS

ANEXO I: Descuentos

Lista de descuentos a los que acceden los alumnos con vigencia a Octubre de 2024

Descuentos para alumnos activos de RV

-Descuentos en salidas a la montaña por un día o más.

-Pire 10 % en alquiler y compra.

-Orviz 10 % en alquiler.

-El refugio 20 % en compra y alquiler.

-Ansulta 20 % en compra

-Kinesiología con Noelia Beretta 10%

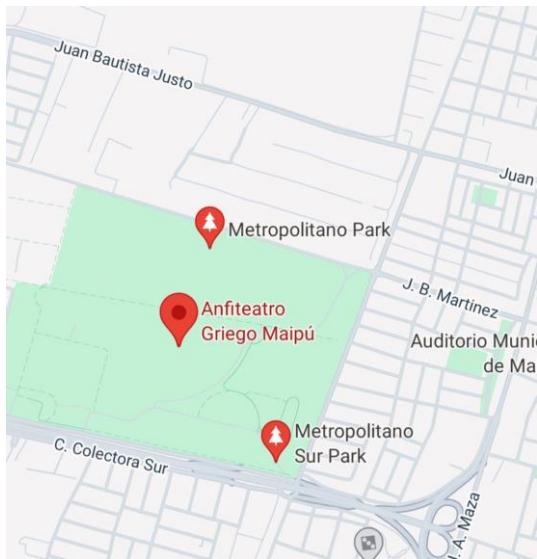
- Aiken, Almacén Saludable. Consultar con Andy cel. 2615132900

ANEXO II: Ubicación

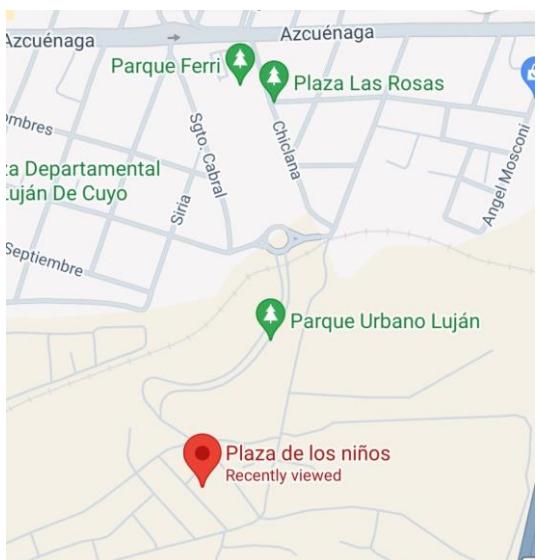
Punto de encuentro en Ciudad de Mendoza



Punto de encuentro en Maipú



Punto de encuentro en Luján de Cuyo



ANEXO III: Previsión de las ventas

Previsión de ventas en el año 1:

| Año 1 (al 60% de la capacidad máxima) | | |
|---------------------------------------|------------------------------|------------------|
| Mes | Cantidad de Alumnos % | Total \$ |
| Enero | 90 | \$ 1,530,000.00 |
| Febrero | 90 | \$ 1,530,000.00 |
| Marzo | 90 | \$ 1,530,000.00 |
| Abril | 90 | \$ 1,530,000.00 |
| Mayo | 90 | \$ 1,530,000.00 |
| Junio | 85 | \$ 1,445,000.00 |
| Julio | 80 | \$ 1,360,000.00 |
| Agosto | 85 | \$ 1,445,000.00 |
| Septiembre | 95 | \$ 1,615,000.00 |
| Octubre | 95 | \$ 1,615,000.00 |
| Noviembre | 95 | \$ 1,615,000.00 |
| Diciembre | 95 | \$ 1,615,000.00 |
| Total | 90 | \$ 18,360,000.00 |

Previsión de Ventas en el año 2:

| Año 2 (al 70% de la capacidad máxima) | | |
|---------------------------------------|----------------------------|------------------|
| Mes | Cantidad de Alumnos | Total \$ |
| Enero | 105 | \$ 1,785,000.00 |
| Febrero | 105 | \$ 1,785,000.00 |
| Marzo | 105 | \$ 1,785,000.00 |
| Abril | 105 | \$ 1,785,000.00 |
| Mayo | 105 | \$ 1,785,000.00 |
| Junio | 100 | \$ 1,700,000.00 |
| Julio | 95 | \$ 1,615,000.00 |
| Agosto | 100 | \$ 1,700,000.00 |
| Septiembre | 110 | \$ 1,870,000.00 |
| Octubre | 110 | \$ 1,870,000.00 |
| Noviembre | 110 | \$ 1,870,000.00 |
| Diciembre | 110 | \$ 1,870,000.00 |
| Total | 105 | \$ 21,420,000.00 |

Previsión de Ventas en el año 3:

| Año 3 (al 80% de la capacidad máxima) | | |
|---------------------------------------|----------------------------|------------------|
| Mes | Cantidad de Alumnos | Total \$ |
| Enero | 125 | \$ 2,125,000.00 |
| Febrero | 120 | \$ 2,040,000.00 |
| Marzo | 125 | \$ 2,125,000.00 |
| Abril | 125 | \$ 2,125,000.00 |
| Mayo | 125 | \$ 2,125,000.00 |
| Junio | 110 | \$ 1,870,000.00 |
| Julio | 110 | \$ 1,870,000.00 |
| Agosto | 100 | \$ 1,700,000.00 |
| Septiembre | 125 | \$ 2,125,000.00 |
| Octubre | 125 | \$ 2,125,000.00 |
| Noviembre | 125 | \$ 2,125,000.00 |
| Diciembre | 125 | \$ 2,125,000.00 |
| Total | 120 | \$ 24,480,000.00 |

Previsión de Ventas en el año 4:

| Año 4 (al 90% de la capacidad máxima) | | |
|---------------------------------------|----------------------------|------------------|
| Mes | Cantidad de Alumnos | Total \$ |
| Enero | 137 | \$ 2,329,000.00 |
| Febrero | 137 | \$ 2,329,000.00 |
| Marzo | 137 | \$ 2,329,000.00 |
| Abril | 135 | \$ 2,295,000.00 |
| Mayo | 129 | \$ 2,193,000.00 |
| Junio | 125 | \$ 2,125,000.00 |
| Julio | 124 | \$ 2,108,000.00 |
| Agosto | 130 | \$ 2,210,000.00 |
| Septiembre | 136 | \$ 2,312,000.00 |
| Octubre | 141 | \$ 2,397,000.00 |
| Noviembre | 144 | \$ 2,448,000.00 |
| Diciembre | 145 | \$ 2,465,000.00 |
| Total | 135 | \$ 27,540,000.00 |

Previsión de Ventas en el año 5:

| Año 5 (al 100% de la capacidad máxima) | | |
|--|----------------------------|------------------|
| Mes | Cantidad de Alumnos | Total \$ |
| Enero | 150 | \$ 2,550,000.00 |
| Febrero | 150 | \$ 2,550,000.00 |
| Marzo | 150 | \$ 2,550,000.00 |
| Abril | 150 | \$ 2,550,000.00 |
| Mayo | 150 | \$ 2,550,000.00 |
| Junio | 145 | \$ 2,465,000.00 |
| Julio | 140 | \$ 2,380,000.00 |
| Agosto | 145 | \$ 2,465,000.00 |
| Septiembre | 155 | \$ 2,635,000.00 |
| Octubre | 155 | \$ 2,635,000.00 |
| Noviembre | 155 | \$ 2,635,000.00 |
| Diciembre | 155 | \$ 2,635,000.00 |
| Total | 150 | \$ 30,600,000.00 |

ANEXO IV: Escenarios

Pesimista

| Escenario Pesimista (capacidad 30%) | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Inversión inicial | (\$1,723,100.00) | | | | | |
| Amortización | | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) |
| Ventas | | \$ 6,480,000.00 | \$ 7,614,000.00 | \$ 8,640,000.00 | \$ 9,666,000.00 | \$ 10,800,000.00 |
| Costos fijos | | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) |
| Costos variables | | (\$352,200.00) | (\$414,600.00) | (\$414,600.00) | (\$494,256.00) | (\$494,256.00) |
| Resultado antes de impuesto | | (\$6,484,820.00) | (\$5,413,220.00) | (\$4,387,220.00) | (\$3,440,876.00) | (\$2,306,876.00) |
| Impuesto a las ganancias | | | | | | |
| Resultado despues de impuestos | (\$1,723,100.00) | (\$6,484,820.00) | (\$5,413,220.00) | (\$4,387,220.00) | (\$3,440,876.00) | (\$2,306,876.00) |
| Escenario pesimista (capacidad 30%) | | | | | | |
| VALOR ACTUAL NETO | (\$12,541,745.46) | | | | | |

Moderado

| Escenario Moderado (capacidad 50%) | | | | | | |
|---------------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Inversión inicial | (\$1,723,100.00) | | | | | |
| Amortización | | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) |
| Ventas | | \$ 10,800,000.00 | \$ 12,690,000.00 | \$ 14,400,000.00 | \$ 16,110,000.00 | \$ 18,000,000.00 |
| Costos fijos | | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) |
| Costos variables | | (\$494,256.00) | (\$494,256.00) | (\$647,805.00) | (\$647,805.00) | (\$909,096.00) |
| Resultado antes de impuesto | | (\$2,306,876.00) | (\$416,876.00) | \$ 1,139,575.00 | \$ 2,849,575.00 | \$ 4,478,284.00 |
| Impuesto a las ganancias | | | | | (\$442,889.30) | (\$1,567,399.40) |
| Resultado despues de impuestos | (\$1,723,100.00) | (\$2,306,876.00) | (\$416,876.00) | \$ 1,139,575.00 | \$ 2,406,685.70 | \$ 2,910,884.60 |
| Escenario moderado (capacidad 50%) | | | | | | |
| VALOR ACTUAL NETO | (\$1,890,463.28) | | | | | |
| TIR | | 11% | | | | |

Optimista

| Escenario Optimista (capacidad 70%) | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Inversión inicial | (\$1,723,100.00) | | | | | |
| Amortización | | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) |
| Ventas | | \$15,120,000.00 | \$17,766,000.00 | \$20,160,000.00 | \$22,554,000.00 | \$25,200,000.00 |
| Costos fijos | | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) |
| Costos Variables | | (\$647,805.00) | (\$647,805.00) | (\$647,805.00) | (\$647,805.00) | (\$647,805.00) |
| Resultado antes de impuesto | | \$1,859,575.00 | \$4,505,575.00 | \$6,899,575.00 | \$9,293,575.00 | \$11,939,575.00 |
| Impuesto a las ganancias | | (\$650,851.25) | (\$1,576,951.25) | (\$2,414,851.25) | (\$3,252,751.25) | (\$4,178,851.25) |
| Resultado despues de impuestos | (\$1,723,100.00) | \$1,208,723.75 | \$2,928,623.75 | \$4,484,723.75 | \$6,040,823.75 | \$7,760,723.75 |
| Escenario optimista (capacidad 70%) | | | | | | |
| VALOR ACTUAL NETO | \$20,700,518.75 | | | | | |
| TIR | 133% | | | | | |

Capacidad mínima requerida para aprobar el proyecto

| Escenario - Capacidad mínima requerida para aprobar el proyecto (55%) | | | | | | |
|---|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Inversión inicial | (\$1,723,100.00) | | | | | |
| Amortización | | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) | (\$344,620.00) |
| Ventas | | \$11,880,000.00 | \$13,959,000.00 | \$15,840,000.00 | \$17,721,000.00 | \$19,800,000.00 |
| Costos fijos | | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) | (\$12,268,000.00) |
| Costos variables | | (\$494,256.00) | (\$494,256.00) | (\$647,805.00) | (\$647,805.00) | (\$909,096.00) |
| Resultado antes de impuesto | | (\$1,226,876.00) | \$852,124.00 | \$2,579,575.00 | \$4,460,575.00 | \$6,278,284.00 |
| Impuesto a las ganancias | | | | (\$771,688.05) | (\$1,561,201.25) | (\$2,197,399.40) |
| Resultado despues de impuestos | (\$1,723,100.00) | (\$1,226,876.00) | \$852,124.00 | \$1,807,886.95 | \$2,899,373.75 | \$4,080,884.60 |
| Escenario moderado (capacidad 55%) | | | | | | |
| VALOR ACTUAL NETO | \$224,759.62 | | | | | |
| TIR | 40% | | | | | |

REFERENCIAS

- Godin, S. (2012). *Hazlo.*
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional.*
- Eude Business School. (2019, octubre 10). 10 características del buen emprendedor. *Eude Business School.* <https://www.eude.es/blog/10-caracteristicas-del-buen-emprendedor/>
- Repositorio Universidad Siglo 21. (s.f.). El emprendedor y su papel en cada etapa del emprendimiento. *Infolibros.* <https://infolibros.org/pdfview/2327-desarrollo-emprendedor-repositorio-universidad-siglo-21>
- Equipo editorial de Indeed. (2023, febrero 23). 9 tipos de emprendimiento. *Indeed.* <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-entrepreneurship>
- ENDEAVOR. (2020, agosto 3). ¿Por qué formarse en emprendedorismo es más importante de lo que pensás? *Endeavor.* <http://www.endeavor.org.ar/blog-article-inspiracion-formarse-emprendedorismo-mas-importante-lo-pensas>
- Comercio y Justicia. (2023, febrero 23). El desafío de emprender con inflación en Argentina. *Comercio y Justicia.* <https://comercioyjusticia.info/factor/el-desafio-de-emprender-con-inflacion-en-argentina>
- Perfil. (2023, febrero 23). Argentina necesita más de un millón de empresas para salir de la crisis, según pymes y emprendedores. *Perfil.* <https://www.perfil.com/noticias/economia/emprender-en-argentina-se-necesitan-900-horas-de-trabajo-para-poner-en-marcha-una-empresa.shtml>
- Schenquerman, N. (2020, junio 25). Las 5 claves para emprender en la Argentina actual. *Ámbito.* <https://www.ambito.com/opiniones/emprendedores/las-5-claves-emprender-la-argentina-actual-n5077324>
- Ocaña, H. R., & Linares, M. V. (2018). *La toma de decisiones en la gerencia estratégica.*
- Moyano Castillejo, L. E. (2016). *Plan de negocios.*

Collarte, G. (2023, junio 20). Diferencias entre un modelo de negocios y un plan de negocios:

Cuándo aplicar uno u otro. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/diferencias-entre-un-modelo-de-negocios-y-plan-cu%C3%A1ndo-guillermo/?originalSubdomain=es>

Santos, & Ursúa. (2002). Análisis Foda. *UAM IADE*.

https://d1wqxts1xzle7.cloudfront.net/31607216/Analisis_FODA_UAM_IADE.pdf201308

<https://12-3279-qdsxng-libre-libre.pdf?1376333087=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DQuince.pdf&Expires=1704646679&Signature=F7gLGR4SfDaQ5SyAVvquGRshTGNq~sYovJsztLmAuDd~WkHxF1Z~HEj4i1Odr~o-2oAzpbh34g-W0POxYND9FQCMC9pqqiGB95RNu6->

ImF~84NsA0QiLtUKIrwZ017mWE0AKva41KNQm4s4G64imxzdQXpErNcTITI7aPbzDLePAEuNbHXNPkuGz4CUIKQM6vXAqMVEZBoqZhezpsksswYh~I8Ft2ZTfbuQfCPvM1uMK3nk6EQTT8o0b08w1wgMf6QkS70DIYfSCnnY-kdMc93TnsL0OoyACwMHCSGXgY-Qybgw0iCm-KwSmmhJEk91w4jjBDL5Kd7kM5Xp4spi4w_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2022). *Principios de finanzas corporativas* (9a ed.). Universidad Europea. Capítulos 6 y 7.

Universidad Europea. (2022, febrero 23). ¿Qué es el entrenamiento funcional? *Universidad Europea*. <https://universidadeuropea.com/blog/que-es-entrenamiento-funcional/>

Infobae. (2023, enero 23). Hacer ejercicio al aire libre mejora la salud cognitiva, según un estudio. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/ciencia-america/2023/01/23/hacer-ejercicio-al-aire-libre-mejora-la-salud-cognitiva-segun-un-estudio/>

Ministerio de Deporte y Turismo. (2021). *ENAFyD ampliada*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enafyd_ampliada_-impresion_paginas_1.pdf

VOICES! Fundación UADE. (2018). *Valores que representan a los argentinos.*

<https://www.uade.edu.ar/media/wwln0b32/informe-cis-2018-n-1-valores-que-representan-a-los-argentinos-issn-2618-2173.pdf>

INDEC. (2019). *Encuesta nacional de gastos de los hogares 2017-2018.*

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_informe_gastos.pdf

INDEC. (2022). *Índice de precios al consumidor.*

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_23891D383E4F.pdf

INDEC. (2023). *Índice de precios al consumidor.*

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_24DBD5D8158C.pdf

BCRA. (2024). *Relevamiento de expectativas de mercado.*

https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp#:~:text=El%20Top%2010%20esperaba%20una,respecto%20del%20REM%20previo

ARCA. (2024). *Monotributo, montos y categorías vigentes.*

<https://www.afip.gob.ar/monotributo/categorias.asp>

ATM Mendoza. (2023, diciembre). *Boletín oficial de Mendoza.* <https://atm.mendoza.gov.ar/wp-content/uploads/2023/12/Ley-Impositiva-2024.pdf>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgreda o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 4 de febrero de 2025



Samantha Adoue

Firma y aclaración

27817

Número de registro

36702583

DNI