

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Complejo Deportivo Cimarrón

Entregado como requisito para la obtención del título de
Master en Administración de Empresas MBA

Guillermo Luzardo, 267929

Diego Wulf, 261990

Laura Díaz, 269317

Tutor: Adolfo Sommer

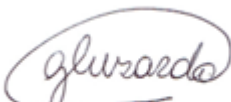


2022

Declaración de Autoría

Declaración de Autoría

Nosotros, Guillermo Luzardo, Diego Wulf y Laura Díaz, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Executive Master en Administración de Empresas EMBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Firma	Aclaración	Fecha
	Guillermo Luzardo	5/05/2022
	Diego Wulf	5/05/2022
	Laura Díaz	5/05/2022

Resumen Ejecutivo

El entrenamiento deportivo suele ser un problema que afrontan las delegaciones de fútbol. Conciliar un lugar con instalaciones adecuadas, equipos de diseño de punta y personal que atiendan sus exigencias en todo momento es un desafío.

Las propuestas del Complejo Deportivo Cimarrón son en el área de deporte y actividades físicas. Ofrece potenciar el entrenamiento y preparación física de futbolistas, ofreciendo las instalaciones con estándar internacional para realizar pretemporadas y prepararse para la competencia. Su ubicación geográfica es un *plus*, ya que se encuentra en Uruguay, Ciudad de la Costa, a minutos del Aeropuerto Internacional de Carrasco. Lo que permite un acceso cómodo y fácil, tanto a deportistas extranjeros, como a quienes residen en el país.

Los segmentos identificados son: los equipos deportivos o delegaciones de fútbol, que busquen entrenar en una pretemporada o durante un torneo. El complejo brinda un lugar para prepararse física y deportivamente, en un entorno de privacidad y confraternidad. En el segundo segmento se ubican las personas y familias en busca de un estilo de vida saludable, en instalaciones que los hagan sentir cómodos y cerca de sus casas en Ciudad de la Costa.

El diseño de la organización busca enfocar la cultura del deporte y la competición para atender los requerimientos más exigentes tanto de deportistas como de quienes disfrutan del gimnasio y del entorno.

El estudio de factibilidad financiera concluye que el proyecto es viable económicamente, ya que arroja una VAN positiva de 1.693.194 y una TIR de 12,5%, lo que hace una inversión atractiva para un inversionista entusiasta del deporte y estilo de vida saludable.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	3
IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	6
<i>Definición del problema y justificación de la oportunidad</i>	6
<i>Sector específico de la propuesta</i>	7
<i>Análisis de los grupos de interés</i>	7
<i>Análisis de la intensidad competitiva</i>	9
<i>Análisis de tendencias y variables críticas</i>	9
<i>Cadena de valor</i>	10
<i>Mercado</i>	10
<i>Comportamiento del cliente</i>	11
<i>Perfil del consumidor según niveles</i>	12
<i>Competencia</i>	12
<i>Oportunidades y Amenazas</i>	12
MODELO DE NEGOCIOS	13
<i>Segmento(s) de mercado objetivo</i>	13
<i>Propuesta de valor</i>	15
<i>Canales de distribución</i>	16
<i>Relación con los clientes</i>	16
<i>Modelo de ingresos</i>	16
<i>Recursos clave para la propuesta de valor</i>	16
<i>Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor</i>	17
<i>Socios clave para el modelo de negocios</i>	18
<i>Estructura de costos</i>	19
<i>Fortalezas y debilidades</i>	20
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	21
<i>Desarrollo de los canales</i>	21
<i>Presentación de instrumentos de publicidad, promoción</i>	21
<i>Propuesta de diseño organizativo consistente con modelo y entorno</i>	21

<i>Diseño de alianzas clave y gestión de los vínculos con socios clave</i>	21
<i>Diseño básico de operaciones clave: venta, distribución, producción, inventarios</i>	22
IDENTIFICACIÓN DE INVERSIONES , INFRAESTRUCTURA, MAQUINARIA, ETC.	22
GRUPO CONDUCTOR DE LA IMPLEMENTACIÓN	22
IMPACTO EN LOS GRUPOS DE INTERÉS	23
ASEGURAMIENTO DE LA SOSTENIBILIDAD DEL MODELO	23
EVALUACIÓN DEL RETORNO /RIESGO	24
INVERSIÓN INICIAL Y SUBSIGUIENTES	24
FUNDAMENTOS DE LA PROYECCIÓN DE INGRESOS Y COSTOS	24
PROYECCIÓN DE FLUJOS DE INGRESOS Y EGRESOS	26
EVALUACIÓN DEL RETORNO PROYECTADO VS. EL REQUERIDO	27
EVALUACIÓN DEL RIESGO	27
SENSIBILIDAD A VARIABLES CRÍTICAS	27
BIBLIOGRAFÍA	28
ANEXOS	29
ANEXO 1– ACUERDO DE ALCANCE CON EL EMPRENDEDOR	30
ANEXO 2– SUGERENCIAS SOBRE PRÓXIMOS PASOS	31
ANEXO 3 – MODELO DE OSTERWALDER	32
ANEXO 4 – PROCESO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR	33
ANEXO 5 – ANÁLISIS DE LA INTENSIDAD COMPETITIVA AMPLIADA DE PORTER	35
ANEXO 6 – ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	37
ANEXO 7 – PESTEL (POLÍTICA, ECONÓMICA, SOCIOCULTURAL, TECNOLÓGICA, ECOLÓGICOS, LEGALES)	38
ANEXO 8 – MODELO ECONÓMICO FINANCIERO	39
ANEXO 9 – RESUMEN DE ENTREVISTAS	41
ANEXO 10 – CUSTOMER JOURNEY	47
ANEXO 11 – ORGANIGRAMA	49
ANEXO 12 – EVALUACIÓN DE RIESGOS	50

1. Identificación de la oportunidad

1.1. Definición del problema y justificación de la oportunidad

Cuadros de fútbol

Actualmente, el aumento en el número de partidos a jugar por campeonato ha estresado los cronogramas de los equipos de fútbol profesionales. Como consecuencia, fue necesario optimizar al máximo los períodos de entrenamiento. Es por ello que se crea la necesidad de tener un núcleo de trabajo que contemple todo el recorrido del futbolista en las distintas áreas, como ser: entrenamiento, recuperación, alimentación y descanso.

Las pretemporadas duran aproximadamente 15 días, durante los cuales los equipos necesitan desarrollar el núcleo de trabajo en óptimas condiciones. Para ello, deben ser eliminados los riesgos de pérdida de horas de entrenamiento y recuperación, que pueden deberse a condiciones climáticas, mal estado de las canchas, pérdida de tiempo en el transporte, canchas sin marcar o sin redes, etc...

Los clubes y selecciones han tenido que crear complejos propios para poder cumplir con sus necesidades. En Uruguay, los costos de construcción y mantenimiento de estos complejos son tan elevados que solo los clubes más poderosos han podido realizarlo completamente; entre ellos Nacional, Peñarol, Defensor y Montevideo City Torque. El resto de los clubes no cuenta con canchas óptimas para entrenamiento. De hecho, las condiciones empeoran en invierno, cuando las bajas temperaturas entorpecen la recuperación del césped, y dejan las canchas inutilizadas por largos períodos. Asimismo, los días de lluvia, y también los posteriores, no pueden realizar el entrenamiento porque las canchas carecen del drenaje adecuado.

Adicionalmente, los clubes buscan realizar las pretemporadas en lugares apartados de su centro de trabajo habitual, como forma de cambiar de aire y blindar el equipo de distracciones, fomentando la sociabilidad interna. Para ello, buscan complejos privados que les permitan cumplir con el núcleo de trabajo de manera óptima, así como realizar partidos preparatorios amistosos con equipos de fútbol locales.

Actualmente no hay en Sudamérica un complejo privado con las características necesarias para que delegaciones puedan hacer pretemporadas o entrenamientos específicos. Varios son los ejemplos de clubes que han tenido malas experiencias entrenando fuera de sus instalaciones, y han tenido que concluir el proceso antes de tiempo. El más conocido es el caso del Club Atlético River Plate, de Argentina, que en 2019 planificó su entrenamiento en Punta del Este y no lo pudo concluir debido a las condiciones climáticas y el mal estado de las canchas, que lo llevaron a retornar a Buenos Aires antes de lo previsto.

A partir de este problema, es que nos planteamos la siguiente pregunta a responder:

¿Es posible realizar un centro de entrenamiento para equipos de fútbol, que tenga todo lo necesario para realizar el entrenamiento ideal, y que sea rentable?

Se propone la creación del Centro Deportivo Cimarrón, que contará con las instalaciones, atención y profesionalismo necesarios para que los equipos de fútbol lleven adelante el entrenamiento ideal. La construcción de complejos autosustentables que relacionen la parte social con la deportiva, son una tendencia mundial. Es así que los clubes de fútbol y complejos deportivos comenzaron a invertir en gimnasios, centros educativos, centros de convenciones, hotelería, shoppings, etc., aprovechando la sinergia que se crea en torno al club.

Ciudad de la costa es el área demográfica del país con mayor crecimiento en los últimos 20 años (La Diaria, 12 septiembre de 2020). Empresas de todos los rubros se están instalando en el lugar. Ejemplo de ello es Car One, con una inversión total proyectada de 100 millones de dólares. A pesar de ello, actualmente no hay en Ciudad de la Costa un club deportivo al estilo del Club Malvín, Club Biguá o el más recientemente inaugurado Centro Deportivo Integral Enfoque 2012, (Brecha, 28 de septiembre 2012)

En este contexto es que se plantea la oportunidad de la creación del Club Deportivo Cimarrón, que brinda un centro deportivo y social para las personas que viven o trabajan en Ciudad de la Costa. Esto permitirá la creación de sinergia entre el club deportivo y el centro de entrenamiento para fútbol, fortaleciendo la marca del club y creando una CIUDAD DEPORTIVA CIMARRÓN.

1.2. Sector específico de la propuesta

El proyecto cuenta con dos propuestas de valor diferentes, ambas en el sector de servicios.

Por un lado, se encuentra la propuesta dirigida a los equipos deportivos y delegaciones de fútbol. A saber: ofrecer un lugar para entrenar con las características del Centro Deportivo Cimarrón, sinigual en la región.

Por otro lado, la propuesta que apunta al estilo de vida saludable que buscan las personas y familias: es el sector de los gimnasios y clubes deportivos. Este se encuentra poco atendido en Ciudad de la Costa, solo algunos ejemplos recientes, como el Complejo Luis Suárez.

Un análisis del macroentorno se encuentra en el Anexo 7 con los elementos del PESTEL donde se concluye que el atractivo general de la industria es ALTO, si bien existen algunos desafíos como el desarrollo del sector y mejorar el poder de negociación frente a los clientes.

1.3. Análisis de los grupos de interés

Clubes profesionales de fútbol locales: muchos clubes de fútbol locales no tienen instalaciones en condiciones de primer nivel como ser canchas de césped natural con drenaje adecuado, canchas de fútbol sintético, canchas techadas o gimnasios con equipos de última tecnología. Estos clubes serán clientes que podrán alquilar el complejo, ya sea por varias jornadas o por días puntuales, como días de lluvia o frío. Por otro lado, están los clubes que sí tienen infraestructura de primer nivel. Estos pueden formar parte de la competencia, ya que también les podrán alquilar sus instalaciones a clubes extranjeros para la preparación de sus partidos en el país.

Equipos profesionales de fútbol internacionales: son los principales clientes y hacia quienes está orientada la propuesta. Se espera alquilarles el complejo para realizar sus pretemporadas.

CONMEBOL/FIFA: El complejo se hará siguiendo los estándares de la FIFA y, se buscará que estas asociaciones lo recomienden internacionalmente.

AUF: Se crearán convenios con la AUF para el entrenamiento de clubes o selecciones en el complejo. A su vez, la AUF recomendará el complejo a los equipos de fútbol internacionales.

Intendencia de Canelones/Secretaría Nacional de Deportes/MEF: Serán los encargados de declarar el proyecto de Interés Departamental y Nacional. Con esto se buscará lograr exenciones impositivas por la ley de inversión u otras exoneraciones. Asimismo, esto da lugar a una mayor difusión del proyecto, tanto a nivel nacional como internacional.

Equipos y ligas de deporte (Liga universitaria/hockey/basquetbol/etc.): serán los clientes que ocupen el complejo cuando no haya equipos de fútbol entrenando, y podrán aprovechar las instalaciones.

Personas que viven o trabajan en o cerca de ciudad de la costa y familias: serán los clientes principales del club deportivo. En la década del 90 fue el territorio con mayor crecimiento demográfico del Uruguay. Sin embargo, este crecimiento no fue acompañado por una planificación urbana de la zona. Si bien todavía carece de ciertos aspectos generadores de identidad y arraigo, ya se perciben indicios que la convierten francamente en una ciudad con identidad propia.

Entrenadores/Deportólogos/Nutricionistas/ administrativos: serán los responsables del contacto con el cliente. Su trabajo es fundamental, ya que gran parte de la satisfacción del cliente depende de su trabajo. Se buscarán profesionales capacitados y que se involucren con los clientes.

Personal de mantenimiento: El mantenimiento de las canchas de fútbol tiene un alto costo y requiere conocimientos específicos. Es fundamental tener las canchas en óptimas condiciones de forma que se cumpla con las expectativas de los equipos de fútbol.

Proveedores de equipos de gimnasio: están interesados en que el gimnasio trabaje con sus equipos. Una vez adquiridos, deberán encargarse del mantenimiento.

Proveedores (cadenas de hoteles): serán socios estratégicos. Se deberá trabajar en conjunto para brindar el mejor servicio a los equipos de fútbol, durante su estadía.

Proveedores de equipos deportivos y suplementos energéticos: estos proveedores tendrán un lugar dentro del complejo, donde los socios podrán adquirir sus productos. Como serán pagos, también generarán ingresos.

Competencia gimnasios: se deberá monitorear que hacen los otros gimnasios para poder responder a tiempo, en caso de que esas acciones atraigan a nuestros clientes.

1.4. Análisis de la intensidad competitiva

El marco de referencia para el análisis de la competencia del sector usado son las 5 fuerzas de Porter, para los dos sectores que se consideraron en el apartado 1.2. Una descripción más detallada se halla en el Anexo 5.

Para el sector de clubes deportivos ya instalados, el atractivo del sector se presenta, en principio, con una intensidad de fuerzas alta, que puede contener la rentabilidad y la rápida llegada a clientes.

En cuanto al sector que se quiere desarrollar, el entrenamiento y la preparación de deportistas de fútbol, presenta una baja rivalidad de competidores y ciertas barreras de entrada altas que, a priori, se muestran como un atractivo importante.

1.5. Análisis de tendencias y variables críticas

Equipos de fútbol:

De las entrevistas realizadas se desprenden las siguientes tendencias para los equipos de fútbol:

- Una mayor intensidad competitiva, mayor cantidad de partidos por semana y períodos de pretemporadas más cortos. Esta tendencia obliga a optimizar todas las actividades relacionadas con el entrenamiento y preparación deportiva, creándose la necesidad de un núcleo de trabajo.
- Entrenamientos en canchas de césped artificial: si bien existen algunas resistencias a su uso, las canchas de césped artificial, más aún las de césped mixto que combinan el césped artificial con el natural, se utilizan cada vez más. Estas instalaciones proporcionan mayor versatilidad respecto a las condiciones climáticas, y requieren un menor mantenimiento que las tradicionales.
- Gran porcentaje de las instalaciones de los clubes del fútbol uruguayo son precarias y están en malas condiciones, llegando en muchos casos a imposibilitar los entrenamientos en días posteriores a los días de lluvia.

Dentro de las tendencias que podemos encontrar en los clubes deportivos están:

- Ciudad de la costa es una de las localidades con mayor crecimiento demográfico del país, teniendo una tasa de incremento anual de 1,8% en el periodo de 2004 a 2011 (según los resultados del censo de 2011, Instituto Nacional de Estadística, 2022). Estos números la posicionan como la segunda ciudad más poblada del país
- Hay una tendencia creciente a la vida saludable, donde el deporte y la alimentación son fundamentales. Prueba de ello es que la cantidad de uruguayos que practican actividad física creció de 40 % a 53 % en 10 años (Presidencia, 2017).
- Las exigencias que los deportistas tienen para con los gimnasios va en aumento. De acuerdo a las encuestas y entrevistas realizadas, los aspectos que más valoran son: las instalaciones, la limpieza y la proximidad.

- La piscina es importante para lograr fidelizar a los clientes y diferenciarse de los gimnasios de barrio.

1.6. Cadena de valor

Centro de entrenamiento para equipos de fútbol.

Actividades secundarias o de soporte:

- Infraestructura: se requiere de gimnasio, canchas de fútbol de césped natural y artificial, vestuarios, y lugar para alimentación y recreación.
- Tecnología: se requiere gimnasio de última tecnología, con equipos de vanguardia y equipos específicos para el entrenamiento de los deportistas de alto rendimiento. En cuanto a las canchas, es indispensable que se construyan de forma adecuada y con el drenaje correcto, para que estén disponibles el mayor tiempo posible.
- Recursos humanos: Se requieren profesionales expertos en el cuidado y mantenimiento de las canchas de fútbol, así como en la limpieza del lugar. Además, son necesarios profesionales especializados en deportes y cuidado físico, y alimentación (profesores de gimnasia, nutricionista, etc.).
- Compras: es necesario mantener una buena planificación de compras para los insumos de mantenimiento de las canchas de fútbol, como fertilizantes, semillas, equipos de riego, etc. En cuanto al equipamiento del gimnasio, se debe comprar el de última tecnología. Es indispensable que los aparatos tengan repuestos y garantía en el país.

Actividades primarias:

- Logística interna (aprovisionamiento): se deben contar con proveedores de primera calidad.
- Operaciones: las operaciones deben estar enfocadas en el servicio al cliente. Los equipos de fútbol se quedan por cortos períodos de tiempo, lo que obliga a tener el complejo en perfectas condiciones de funcionamiento.
- Marketing y ventas: es necesario insertarse en el circuito internacional de equipos de fútbol y desarrollar una marca propia. Esto se logra con un personal de ventas idóneo en el tema, y que posea contactos en el ambiente. También realizando acciones específicas en el sector.
- Servicio posventa: se debe tener un excelente servicio posventa ya que, parte de los clientes llegarán gracias a la comunicación boca a boca. Se busca que quienes hayan contratado el servicio cuenten su experiencia a otras delegaciones.

1.7. Mercado

El mercado donde se encuentra el proyecto del Complejo Deportivo Cimarrón tiene diferentes características, según la propuesta de valor. En el caso del mercado de equipos y delegaciones de fútbol, es una interacción semejante a B2B (*Business to Business*). Aquí el foco está en optimizar y mejorar la experiencia del futbolista para su entrenamiento y preparación deportiva.

En el caso del club deportivo, es un mercado de consumo más orientado a un servicio con menor especificidad, con una propuesta atractiva para los clientes de la zona de Ciudad de la Costa.

El mercado para el centro de entrenamiento se puede dividir en 4 segmentos:

1. Equipos de fútbol que realicen pretemporadas: los clubes realizan 2 pretemporadas por año cuando finalizan las competiciones y previo al comienzo de la siguiente competición. Las fechas varían según el país.
2. Equipos de fútbol internacionales que tengan partidos de fútbol en el país: 32 partidos internacionales al año (8 por libertadores, 12 por sudamericana, 4 por competiciones de eliminatorias y amistosos internacionales y 8 por competiciones juveniles) sin tener en cuenta si los equipos uruguayos avanzan de fase en las competiciones, lo que aumentaría el número de partidos disputados en Uruguay
3. Equipos de fútbol locales que alquilen las instalaciones por entrenamientos, o equipos del interior, previo a sus partidos en Montevideo: la AUF tiene 58 clubes afiliados en la rama masculina, 40 son de Montevideo y 18 de otros departamentos. El Campeonato Uruguayo de primera división consta de 2 torneos: Apertura y Clausura. En la actualidad hay 16 equipos que disputan esta divisional, 14 clubes son de Montevideo y 2 del Interior: Plaza Colonia y Cerro Largo. Mientras que el Campeonato de Segunda división profesional lo disputan 12 clubes, siendo 10 de Montevideo y 2 del Interior: Juventud de Las Piedras y Atenas de San Carlos.
4. Equipos de otros deportes que alquilan las instalaciones para entrenamientos o campeonatos: este mercado no será estudiado, pero es una posibilidad para desarrollar en el futuro.

En el caso del club social y deportivo: para cuantificar este segmento, se tomó información de la página del Instituto Nacional de Estadística, donde se cuantifica y describe la población de Ciudad de la Costa. Según el último censo realizado por este organismo, la localidad en cuestión tiene una población de 91.284 habitantes. Una vez obtenida esta cifra, se quitó los rangos etarios que son poco probable que concurren a un centro de entrenamiento (de 0 a 14 años y mayores de 64 años). El resultado fue una cifra de 60.841 habitantes. Para saber cuántas personas realizan deporte o concurren a centro de entrenamiento, se tomaron datos de la encuestadora CIFRA realizada el 22 de junio de 2021, donde se expresa que el 47% de los uruguayos realizan ejercicio o hacen gimnasia, lo que reduce el número a 28.595 potenciales clientes.

1.8. Comportamiento del cliente

Para estudiar el comportamiento de los clientes se emplearon dos herramientas. Las entrevistas en profundidad y las encuestas. Las primeras fueron dirigidas a los actores claves vinculadas con el ambiente del fútbol. Entre estos actores entrevistados se encuentran el Dr. Sebastián Bauzá, actual presidente de la Secretaría Nacional de Deporte y ex presidente de la Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF), el Ing. José Decurnex ex presidente del Club Nacional de Fútbol y el Profesor Jorge Giordano, Director de Selecciones de la AUF. En estas entrevistas surgieron algunas características acerca del comportamiento del cliente. Se debe buscar un satisfactor para realizar el tercer tiempo de los futbolistas. Las delegaciones y equipos deportivos no siempre encuentran donde entrenar durante todo el año. Necesitan un mismo lugar para nivelar los procesos de entrenamiento y condición física de los futbolistas.

En tanto que las encuestas se utilizaron para determinar los *insights* en el caso de la propuesta del club deportivo. Las encuestas fueron realizadas en SurveyMonkey® obteniéndose un total de 34 respuestas.

Algunos *verbatim*s que surgieron como “entrenar al aire libre”, “instalaciones” y “proximidad”, “limpieza” apuntan a *insights* alineados con salud, cuidado y familia.

1.9. Perfil del consumidor según niveles.

Echegoyen (2011) realizó el primer estudio del perfil socio-económico del futbolista profesional uruguayo. Algunos datos destacan un comienzo temprano en el profesionalismo. El 22% posee secundaria completa y solo el 9% posee estudios universitarios incompletos. Un indicador del nivel económico puede ser la cantidad de propietarios de su vivienda, que asciende al 57%. Cabe destacar que el estudio indica que el 88% de los jugadores profesionales vive en Montevideo, pero solo el 22% vive en las inmediaciones del club. Dentro de los factores personales, encontramos que el núcleo familiar es diverso. Cerca del 33% vive con su pareja y un porcentaje similar con sus padres.

1.10. Competencia

La propuesta de negocios dirigida a equipos y delegaciones de fútbol para realizar pretemporadas no tiene competidores directos en la región. Algunos hoteles tienen canchas de fútbol y salones de entrenamiento, pero no son específicos para el segmento fútbol, y los niveles de calidad son muy deficientes. En cuanto a los clubes internacionales que vienen a jugar partidos en Uruguay, los competidores dependen de que los clubes locales les alquilen o presten sus complejos deportivos, para realizar las prácticas previas a los partidos. En estas condiciones podemos determinar como posibles competidores / sustitutos las siguientes canchas: Campeón del Siglo, Los Aromos, Gran Parque Central, Estadio Franzini, Estadio Charrúa.

Dentro del sector clubes deportivo, para conocer la cantidad de gimnasios o centros de entrenamiento que existen en Ciudad de la Costa, se buscó información con la herramienta *google maps*. Arrojó un total de 23 gimnasios y/o centros de entrenamiento. En base a estos números, y teniendo en cuenta el total del mercado sobre la cantidad de oferentes que cada centro de entrenamiento, se estima que podría llegar a atender hasta 1.361 clientes aproximadamente. El único competidor con una propuesta de valor similar es el Complejo Suárez (Complejo Luis Suárez, 2022), recientemente inaugurado. Los demás clubes deportivos son de menor nivel.

1.11. Oportunidades y Amenazas

Como parte del análisis FODA se identifican las oportunidades y amenazas que vienen del entorno exterior con un horizonte temporal futuro.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Gran desarrollo inmobiliario y servicios de la Ciudad de la Costa. • Estilo de vida saludable es una tendencia • No hay en la región un complejo con estas características. • Altos montos que se mueven en el mundo del fútbol. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Ciudad Deportiva Luis Suárez. • Clubes locales de fútbol con dificultades económicas.

2. Modelo de negocios

2.1. Segmento(s) de mercado objetivo

Los segmentos identificados son: los equipos deportivos o delegaciones de fútbol, cuando requieren entrenar en una pretemporada o durante un torneo de FIFA o Conmebol. Es en ese momento que buscan un lugar para prepararse física y deportivamente, en un entorno de privacidad y confraternidad. En el segundo segmento se ubican las personas y familias de Ciudad de la Costa que llevan un estilo de vida saludable, para lo cual necesitan instalaciones que queden cerca de sus casas, y donde los hagan sentir cómodos.

Equipos deportivos o delegaciones de fútbol

Se apunta a 3 mercados distintos:

MUNDIAL: La Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) tiene 211 federaciones asociadas a través de diversos programas. Las asociaciones constituyen las diferentes Confederaciones. La AFC en Asia, la CAF en África, la CONCACAF en la zona de Norte, Centroamérica y Caribe (CONCACAF), la CONMEBOL en Sudamérica, la UEFA en Europa y la OFC en Oceanía apoyan a la FIFA.

Si bien en la región en cual se desarrolla el emprendimiento CIMARRÓN, está bajo la organización de la CONMEBOL, hay delegaciones que no pertenecen a esta confederación y que también se consideran potenciales clientes. Un ejemplo de esto es el amistoso internacional, celebrado el 07/06/2018 entre la selección de Uruguay y la de Uzbekistán. Aquí, la delegación de Uzbekistán sería un potencial cliente del complejo.

REGIONAL: La Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL) está compuesta por diez asociaciones nacionales. El fútbol es el deporte número uno, en nueve de los diez países que la componen. Asimismo, nueve asociaciones participaron alguna vez de la Copa Mundial. Y las diez han organizado competiciones continentales de importancia, como la Copa América o el Campeonato Juventud de América Sub-20. (Conmebol, 2022).

Recientemente, fue celebrada en Montevideo - Uruguay, tanto la final de la copa Libertadores, como la final de la copa Sudamericana; en las fechas 27 de noviembre de 2021 y 20 de noviembre de 2021 respectivamente. Los equipos competidores de ambas finales llegaron a Uruguay unos días antes del partido. Debieron hospedarse en hoteles en las afueras de Montevideo y practicar en complejos como el Campeón del Siglo, Estadio Charrúa o el Parque Central. Lo que implica un traslado desde el hotel hasta los complejos donde realizan las prácticas.

LOCAL: La Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF) está a cargo de la organización de todos los torneos oficiales del fútbol uruguayo masculino y femenino en sus diferentes categorías, así como del fútbol playa y del fútbol sala. De los 58 clubes afiliados a la AUF que compiten en la rama masculina, 40 son de Montevideo y sólo 18 de otros departamentos, lo cual representa un 69% de equipos capitalinos, ubicados además en las principales divisiones.

El Campeonato Uruguayo de primera división se divide en 2 torneos: Apertura y Clausura. En la actualidad hay 16 equipos que disputan esta divisional, siendo 14 clubes de Montevideo y 2 clubes del Interior: Plaza Colonia y Cerro Largo. Mientras que el Campeonato de Segunda división profesional lo

disputan 12 clubes, siendo 10 de Montevideo y 2 del Interior: Juventud de Las Piedras y Arenas de San Carlos.

La gran mayoría de los clubes del fútbol uruguayo son deficitarios y no cuentan con instalaciones adecuadas para realizar entrenamientos de primer nivel. Esto se ve evidenciado los días de lluvia en que los clubes no cuentan con canchas techadas. A su vez en invierno cuando las condiciones climáticas hacen más lento la recuperación de las canchas de césped natural, los equipos pueden pasar hasta días para poder utilizar sus propias instalaciones en niveles aceptables.

Teniendo en cuenta estos 3 escenarios se puede cuantificar un mercado total de 32 partidos internacionales al año (8 por libertadores, 12 por sudamericana, 4 por competiciones de eliminatorias y amistosos internacionales y 8 por competiciones juveniles) sin tener en cuenta si los equipos uruguayos avanzan de fase en las competiciones, lo que aumentaría el número de partidos disputados en Uruguay. Adicionalmente, están los partidos por campeonato local, en el que los clubes del interior utilizan las instalaciones, que pueden llegar a alcanzar 128 partidos al año. En el primer año de funcionamiento se proyecta captar en el complejo deportivo: 12 partidos internacionales, 30 partidos locales y 4 pre temporadas.

Club social y deportivo

Los segmentos de mercado a los cuales se apunta son los siguientes:

Deportistas amateurs: en este segmento, se apunta a personas que quieren tener un estilo de vida saludable, que viven o trabajan en las inmediaciones del complejo, y que por conveniencia y los estándares del servicio se vean tentados a concurrir allí. En una zona de alto tránsito, por razones de trabajo y cercanía a grandes empresas, se buscará realizar convenios con empresas, para que sus trabajadores tengan un acceso diferencial en el centro de alto rendimiento, con escalas por la cantidad de socios que cada empresa pueda traer al mismo. A mayor número de socios, mayor será el descuento a aplicar a los usuarios identificados con determinada empresa.

Deportistas profesionales: al contar con equipamiento de alto rendimiento y profesionales de primer nivel se buscará crear una sinergia entre fútbol y otros deportistas profesionales. Además, este público exigente será una vidriera para personas amateurs que deseen entrenar con las mismas exigencias que los profesionales y se vean motivados a concurrir porque los deportistas que siguen, entrenan en este centro de alto rendimiento.

Parte de la estrategia para atraer este público es realizar convenios con asociaciones de deportistas que le permitan acceder al centro con un descuento en la mensualidad, incluso con la realización de canjes por publicidad del complejo en redes sociales de los deportistas.

Para cuantificar este segmento, se tomó información de la página del Instituto Nacional de Estadística para saber la población de Ciudad de la Costa, que según el último censo realizado arroja una población de 91.284 habitantes. Una vez obtenida esta cifra, se quitó a los rangos etarios que son poco probable que concurren a un centro de entrenamiento (de 0 a 14 años y mayores de 64 años) quedando una cifra de 60.841 habitantes. Para saber cuántas personas realizan deporte o concurren a centro de entrenamiento se tomaron datos de la encuestadora CIFRA realizada el 22 de junio de 2021, donde se expresa que el 47% de los uruguayos realizan ejercicio o hacen gimnasia, lo que reduce el número a

28.595 potenciales clientes. Para conocer la cantidad de gimnasios o centros de entrenamiento que existen en Ciudad de la Costa se buscó información con la herramienta *google maps*, que arroja un total de 23 gimnasios y/o centros de entrenamiento. Por lo tanto, se estima teniendo en cuenta el total del mercado sobre la cantidad de oferentes que cada centro de entrenamiento podría llegar a atender hasta 1.361 clientes aproximadamente.

Para el centro de entrenamiento Cimarrón se parte en el primer año con una base de 750 socios, llegando en el año 5 a 2.000 socios.

2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor para equipos profesionales de fútbol es proporcionar al futbolista la mejor experiencia para realizar el entrenamiento perfecto con instalaciones de primer nivel concentradas todo en un solo lugar. Se busca atender la necesidad que tienen los clubes profesionales para la práctica del fútbol, que brinde una atención, privacidad e instalaciones de primer nivel, que en el presente ningún complejo en Uruguay lo brinda. A la hora de viajar al exterior, en muchas ocasiones las delegaciones se encuentran con situaciones indeseadas (tal como se desprende de las entrevistas en profundidad) porque no encuentran complejos deportivos que cumplan con las exigencias que pretenden, lo que provoca que se pierda el foco en lo más importante que es la preparación para el evento deportivo.

Para las personas, la propuesta es la de un club deportivo con las mejores instalaciones y ambiente para realizar deportes y cuidar su salud en familia o con amigos. Se busca brindarle al cliente un centro de entrenamiento que sea capaz de satisfacer sus necesidades de entrenamiento, a través de máquinas de entrenamiento profesionales, un horario de atención amplio y profesores capacitados para dar un asesoramiento completo e informado. El cliente podrá realizar rutinas de entrenamiento con la seguridad, higiene y espacio suficiente que le permitan tener una experiencia satisfactoria para poder alcanzar su máximo rendimiento físico.

2.3. Canales de distribución

Equipos profesionales de fútbol:

- vendedor especializado con contactos en el ambiente del fútbol de forma de poder vender el servicio tanto a clubes locales como a clubes internacionales.

Según se desprende de entrevistas realizadas a clubes locales, a la hora de contratar servicios en el exterior, se basan en contactos que tienen en ese país (ejemplo: un jugador uruguayo que migró al exterior y conoce el país de destino) para buscar una opinión o derivación a una persona informada, por lo que se concluye que buscar personas relacionadas en este deporte constituye una ventaja competitiva para el complejo.

- A través de la AUF quien recomiende el complejo deportivo para realizar actividades y en ocasiones sea quien contrate el servicio. Así como también, a través de la CONMEBOL y FIFA que recomiendan el complejo deportivo para realizar actividades.

Un buen relacionamiento con la Asociación Uruguaya de Fútbol puede llevar a concretar ventas, ya que en muchas ocasiones las selecciones extranjeras solicitan información a esta institución para contratar servicios de hotelería y entrenamiento.

Los canales para clientes del centro de entrenamiento son el equipo comercial que estará integrado por entrenadores populares y deportistas profesionales que actúen como medios de comunicación para llegar al cliente tradicional o deportista amateur.

2.4. Relación con los clientes

Equipos profesionales de fútbol: asistencia personal exclusiva al equipo. Se tendrá a un representante del club a disposición las 24 horas durante el tiempo de servicio contratado para solucionar cualquier inconveniente y poder ayudar en todo lo que se necesite.

Personas: asistencia personal y sentimiento de comunidad. Se buscará entrenadores que motiven a los clientes a formar grupos de entrenamiento según sus mismos gustos y fomentar la interacción entre ellos tanto en el club como fuera de él. En el Anexo 10: *Customer Journey* se representan las interacciones con el cliente y las actividades visibles e invisibles para él. Los momentos donde pueden encontrarse *pain* están vinculados principalmente al mantenimiento adecuado de las instalaciones y el trato con el personal del complejo (Kotler, 2012)

2.5. Modelo de ingresos

Equipos profesionales de fútbol: cuota por uso. Tal como se detalla en el punto 4.2 existirán tres tipos de tarifas diferentes según el uso del complejo. Una tarifa por la contratación por pre temporada, otra tarifa por el alquiler del complejo para eventos o competiciones puntuales y una tercera tarifa para el alquiler del complejo a clubes del interior. Las tarifas se calcularon en función del tiempo que se contrata el servicio, de las necesidades requeridas tanto de las instalaciones del club como de los profesionales y otros servicios (cocina, transporte, alojamiento, etc.).

Personas: cuota de suscripción (ver valor en capítulo 4.2). Los socios pagarán una cuota básica mensual por los servicios del club. Además, se contará con servicios extra, como *personal trainer*, masajes, nutricionista o examen de salud y rendimiento.

2.6. Recursos clave para la propuesta de valor

Equipos profesionales de fútbol:

- Instalaciones de primer nivel con todo lo necesario para realizar el entrenamiento perfecto de acuerdo a la última tecnología y a las últimas prácticas de los equipos. Se cumplirán con los estándares de seguridad en todas las instalaciones.
- Representante del club con conocimiento de las necesidades de los clubes y a disposición las 24 horas.
- Profesionales de la salud y el deporte.

- Profesionales para el mantenimiento de todo el complejo
- Profesional especializado en el mantenimiento de canchas de césped natural

Estos recursos se consideran claves porque ofrecen una ventaja competitiva al complejo, ante la competencia existente hoy en día, la cual no está enfocada en un 100% en satisfacer este tipo de eventos y poder ofrecer varias soluciones en un mismo lugar. En caso de impedimentos para práctica del deporte al aire libre, se podrá practicar en canchas techadas o incluso en cancha de césped sintético que ofrecen una solución en invierno cuando el césped natural sufre un deterioro por el clima.

Personas:

- Instalaciones del club
- Amplitud de horario
- Entrenadores
- Profesionales de la salud y el deporte.
- Personal de limpieza

Estos recursos se consideran claves porque satisfacen las necesidades detectadas en encuestas, que muchas veces son un *pain* para el cliente porque no encuentran todos estos recursos en un solo complejo.

2.7. Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor

Equipos de fútbol:

- Organización de partidos amistosos con cuadros locales.

Se buscará llevar a cabo amistosos con cuadros locales, de manera de promover y dar a conocer el complejo deportivo en pos de entablar relaciones con personas vinculadas al mundo del fútbol, que luego recomienden el complejo. Para llevar a cabo estos amistosos no se cobrará alquiler de las canchas y el costo de mantenimiento que implique el partido será asumido como una inversión en publicidad.

- Servicio de salud y recuperación.

A través de una alianza estratégica con una mutualista se brindarán servicios de salud y recuperación física con médicos deportólogos, que les brinden a los equipos un servicio adicional en caso de querer utilizarlo.

- Limpieza e higiene.

La limpieza e higiene se consideran aspectos claves del negocio que serán tenidos en cuenta por todo el personal para cumplir con los altos requerimientos de las delegaciones internacionales y nacionales a la hora de utilizar el complejo deportivo.

- Servicio de *catering* e hidratación.

Se prevé contar con servicio de *catering* e hidratación. Estos servicios serán tercerizados para las delegaciones que así lo requieran.

- Mantenimiento de instalaciones con especial atención a las canchas de fútbol tanto de césped natural como sintética.

El foco del personal de mantenimiento estará puesto en brindar los 365 días del año un campo de juego en perfectas condiciones para la práctica del fútbol. Para ello se capacitará al personal en siembra, mantenimiento y cuidado del césped, así como también se le brindarán todos los insumos necesarios para poder lograrlo.

Personas:

- Planes de gimnasia para los socios

Contar con personal calificado se considera una actividad clave para el gimnasio, ya que le brindará a los socios distintos planes adaptados a las exigencias y requerimientos de cada persona.

- Fomentar la creación de vínculos entre los socios a través de actividades.

Llevar a cabo distintos tipos de actividades dentro y fuera del complejo con el fin de crear vínculos entre los socios será un diferencial del complejo, como, por ejemplo: caminatas, maratones, actividades de recreación para niños, entre otros.

- Organización de entrenamiento de diferentes deportes como fútbol, básquetbol, *hockey*, etc., para socios según las diferentes edades o necesidades.

Al contar con canchas cerradas en 2 tamaños distintos le permitirá al complejo tener una oferta de distintos deportes además del fútbol, como lo son el básquetbol, *hockey*, *handball*, entre otros.

- Limpieza e higiene
- Mantenimiento de instalaciones

Según se desprende de encuestas realizadas, estos dos aspectos son de los más importantes a la hora de cambiar de lugar de entrenamiento. Por lo tanto, se brindarán instalaciones en óptimas condiciones y un ambiente higienizado en profundidad.

- Publicidad en redes sociales y cartelera en alrededores

Se presupuestó con empresa de publicidad una campaña en redes sociales, radio y además de la contratación de cartelera ubicada en las inmediaciones del complejo, lo que supone un costo de aproximadamente mil quinientos dólares mensuales.

2.8. Socios clave para el modelo de negocios

Equipos de fútbol:

- Hotelería

Se establecerá una alianza estratégica con Hotel Regency, ubicado 8 kilómetros aproximadamente del complejo. Este Hotel ha sido escogido por varios equipos internacionales en el pasado a la hora de visitar Uruguay. Esta alianza apunta a darle a las delegaciones una cotización preferencial con descuento, que será cargo del Hotel, a cambio de garantizar al hotel ser el único hotel recomendado por el complejo deportivo Cimarrón.

- Transporte

Se establecerá con una empresa de transporte una alianza para poder contar con buses y/o remises a la orden de las delegaciones las 24 horas del día.

- Catering

Al ser un servicio tercerizado, se buscará un proveedor capaz de cumplir con las exigencias de las delegaciones a la hora de brindarle el servicio de catering.

- AUF
- CONMEBOL
- FIFA
- Secretaría nacional de deportes

Estas instituciones serán claves para desarrollar una red de contactos comerciales, que le permita al complejo generar ventas a las delegaciones nacionales e internacionales.

Estas alianzas y actividades serán llevadas a cabo por la gerencia del complejo, la cual estará abocada el primer año de manera exclusiva a estas actividades.

Personas:

- Empresas situadas en las inmediaciones del complejo

Se buscará realizar alianzas con empresas que tengan sus oficinas en las inmediaciones del complejo y brindarles a sus funcionarios un descuento en la matrícula para poder captar clientes que, si bien no viven en la zona de influencia del complejo, pero se desplazan por trabajo hasta allí y se vean atraídos por realizar deporte, para optimizar su tiempo.

- Cobertura médica para socios dentro del complejo

El complejo contará con una cobertura médica para todos los socios que realicen actividades dentro del complejo, garantizando de esta manera al usuario una respuesta ante cualquier eventualidad.

2.9. Estructura de costos

Los principales costos que tendrá el complejo los podemos separar en tres:

- Sueldos de todo el personal dependiente del club como profesores, administración, venta, mantenimiento y limpieza. Representa el 40% de los costos totales anuales del club.

- Gastos administrativos que incluye el gasto en todos los servicios y además en publicidad y desarrollo. Representa el 30% de los costos totales.
- Gastos variables que incluyen los costos de mantenimiento del complejo en general, mantenimiento de canchas de fútbol sintético y de césped natural y de máquinas y equipos para hacer deporte. Representa el 30% de los costos totales. Si bien estos gastos pueden ser considerados como fijos, para el cálculo del flujo de fondos se los considero gastos variables, ya que dependen del uso que tenga el complejo, tanto en alquiler de canchas, como cantidad de socios del gimnasio. A mayor uso y cantidad de socios, mayor costo.

El detalle de cada uno de los costos se explica en el capítulo 4.2.

2.10. Fortalezas y debilidades

Para culminar el análisis FODA comenzado en el apartado 1.12, se identificarán aquellos aspectos que provienen del entorno interno.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones con estándar de seguridad y calidad internacional. • Red de alianzas estratégica con servicios adicionales • Ubicación cercana al aeropuerto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco nivel de clubes locales para organizar amistosos con equipos extranjeros que realicen pretemporada en el complejo.

3. Implementación del modelo

3.1. Desarrollo de los canales

Los canales que se desarrollan para cada propuesta de valor deben hacer accesible y disponibles el servicio. En el caso de la propuesta de valor dirigida a los equipos deportivos y delegaciones de fútbol, se prioriza un marketing de relaciones, donde el vendedor especializado establece redes con los actores y socios claves. Esta red estará formada por el Complejo Cimarrón y por los grupos de interés como la AUF y Conmebol, donde ambas partes se benefician. El perfil de dicho vendedor debe contar con un balance adecuado entre el conocimiento del negocio fútbol y habilidades de venta. Llegando con propuestas individualizadas a cada cliente.

Para desarrollar los canales en el caso de los clientes del centro de entrenamiento se implementará una estrategia multicanal donde se combinará canales directos a través de internet y redes sociales e indirectos con el equipo comercial integrado por entrenadores populares y deportistas profesionales.

3.2. Presentación de instrumentos de publicidad, promoción

En el caso de las delegaciones de fútbol, la venta será principalmente a través del vendedor especializado quien lo hará en forma directa. Contará también con una página web, donde se podrá visitar de forma virtual las instalaciones y servicios del complejo.

Por otra parte, para el gimnasio se prevé una campaña cuyo público objetivo sean familias y personas que requieran entrenar y realizar deportes en la zona de ciudad de la Costa. El mensaje que se comunicará es el de realizar actividades físicas guiadas por profesionales en un entorno e instalaciones de alta competencia. Con el apoyo de la agencia de marketing seleccionada, se contará con un mix de medios a saber: página web, redes sociales, radios. Se realizarán campañas de socios de lanzamiento y en primavera - verano.

La inversión en publicidad para el primer año se proyecta como el 5% de los ingresos, reduciendo este porcentaje en los años siguientes a medida que se logre el objetivo de socios alcanzado.

3.3. Propuesta de diseño organizativo consistente con modelo y entorno

De acuerdo al modelo PARC (Roberts, 2020) podemos identificar los elementos del diseño organizacional para alinear la estrategia con el comportamiento. En cuanto a la Arquitectura se propone que el proyecto tenga una gerencia de operaciones que coordinará las actividades de mantenimiento, deportivas y ventas del complejo. A los efectos de cubrir diferentes turnos, descansos y rotaciones, se contará con dos personas que desempeñen dicha Gerencia. Una propuesta de organigrama se encuentra en el Anexo 11. Los componentes de las Personas deberán contar con capacidades de trabajo en equipo, competencia demostrada en sus campos de *expertise*, con un amplio gusto por el deporte. Las tareas que se desarrollen en el gimnasio contarán con una mayor estandarización de las rutinas y operaciones. La cultura basada en valores que despierta la competencia justa (*fair play*) y estilo de vida saludable.

3.4. Diseño de alianzas clave y gestión de los vínculos con socios clave

Las alianzas que se buscarán para el complejo de fútbol estarán vinculadas a asociaciones como AUF, FIFA y CONMEBOL. Se considera que estas asociaciones serán claves para el desarrollo del negocio.

Muchos clubes o delegaciones que integran estas asociaciones solicitan recomendaciones a las mismas sobre lugares para hospedaje y práctica. Este tipo de alianza promueve la redistribución del riesgo entre sus integrantes. Por lo tanto, estar presente en las recomendaciones se considera primordial. Para lograr las mismas, se buscará un acercamiento a través de la realización de eventos a beneficio, en el cual el complejo de que puedan usufructuar el complejo durante periodos de baja utilización, los mismos serán con el objetivo de ayudar a instituciones que estén vinculadas al deporte inclusivo para generar más conciencia en la sociedad. De acuerdo a las entrevistas realizadas, se estima que este tipo de alianzas puedan acercar entre 1 o 2 delegaciones al año.

3.5. Diseño básico de operaciones clave: venta, distribución, producción, inventarios

A continuación, se detallan las características de las operaciones claves

	Venta	Mantenimiento	Prestación del servicio	Inventarios
Quién?	gerente, vendedor, empresa	Responsable de mantenimiento, Personal de limpieza	Gerente, vendedor, profesores, entrenadores	Personal de mantenimiento
Cómo?	viajes, eventos, llamados, sitio web	Actividades de mantenimiento preventivo / predictivo Actividades de mantenimiento correctivo	En forma atenta coordinando y respondiendo a las inquietudes de los clientes.	realización de planillas de control de inventarios
Quando?	épocas previas a organización de eventos deportivos, ferias, mundiales.	Preventivo / predictivo: se programan, evitando interferencia con clientes Correctivo: se realizan no bien son detectadas.	En eventos programados y a solicitud del cliente.	anualmente

3.6. Identificación de inversiones, infraestructura, maquinaria, etc.

El detalle de inversiones, infraestructura y maquinaria se expresa detalladamente en el Anexo 8 - Modelo Económico Financiero. Los rubros de inversión más relevantes son: el terreno, el complejo edilicio que incluye gimnasio de alto rendimiento, piscina, oficinas generales y áreas de mantenimiento. A su vez se invertirá en pavimentos y paisajismo del predio, de forma de dar confort y accesibilidad a las distintas áreas. Diferentes canchas de fútbol completan la inversión en infraestructura. Otro rubro importante es el equipamiento tanto para mantenimiento como para el gimnasio.

3.7. Grupo conductor de la implementación

Las personas encargadas de llevar a cabo la implementación del proyecto será un equipo multidisciplinario, dirigidos por los propietarios del proyecto: Ismael Netto y Mariana Buffa.

Ambos emprendedores son del entorno futbolístico y en la actualidad dirigen el Club Atlético Cimarrón de fútbol femenino. Ismael posee competencias de liderazgo de grupos en particular en ambientes deportivos y competitivos. Posee experiencia de trabajo en la AUF y en clubes deportivos. Es una persona proactiva, dinámica y empática. Por su parte Mariana es entrenadora técnica de fútbol con experiencia en liderazgo de grupos, con alto grado de compromiso y dedicación.

3.8. Impacto en los grupos de interés

Los impactos se consideran de acuerdo a los grupos de interés la identificación en el apartado 1.3 y al análisis realizado en el Anexo 6 del presente documento. Los impactos más significativos están dados por aquellos grupos que presentan un poder de influencia medio a alto. En este conjunto se encuentran los grupos de interés tales como los clubes profesionales, la Intendencia de Canelones, Secretaría Nacional de Deportes, entrenadores y personas que viven o trabajan en la zona.

Un caso particular es la AUF, que posee un interés Medio y también un poder medio. Obtener un mayor interés es fundamental para lograr una alianza estratégica. Parte de la estrategia de ventas es captar el interés de este grupo de interés.

3.9. Aseguramiento de la sostenibilidad del modelo

Con el fin de asegurar la sostenibilidad del modelo se debe tener en cuenta tres pilares fundamentales: el financiero, el medioambiental y el social.

El primero es desarrollado en capítulo 4, donde se estudian en detalle los flujos de fondos, se evalúa cómo impacta la perpetuidad, y se consideran costos e ingresos. Además, el cálculo de la TIR y la VAN son indicadores del beneficio y rentabilidad del proyecto.

En cuanto al pilar medioambiental, el proyecto se hará en base a una licitación abierta para empresas de construcción que se postulen con un pliego. En este pliego se considerarán estándares de calidad internacionales y recomendaciones de seguridad y sostenibilidad constructivas, como el uso de materiales sostenibles, uso eficiente de la energía y agua. En cuanto a los residuos se priorizará reuso y reciclaje de los mismos. El ganador de la licitación será la oferta que cumpla con todas las características especificadas en el pliego y que tenga el menor costo total.

La sostenibilidad social del modelo se asegurará con actividades tendientes a la inserción del Complejo Deportivo en la comunidad de Ciudad de la Costa. También se promoverá el transporte de los empleados al Complejo, facilitando así el acceso del capital humano capacitado.

4. Evaluación del retorno /riesgo

4.1. Inversión inicial y subsiguientes

La inversión inicial total es de 8.823.155 dólares americanos, la cual se hará en el año 0. El primer desembolso es para la compra del terreno de 40 hectáreas a un costo de 50 mil dólares la hectárea.

Una vez comprado el terreno, se trabajará en nivelación, cominería, estacionamiento, paisajismo y circulación vehicular. Una vez culminada esta etapa se pasa a la construcción de la obra civil. El detalle de las inversiones se expresa en la siguiente tabla:

Inversión

Sector	Sub-Sector	Area (m2)	Costo (usd/m2)	Monto (usd)
Complejo edilicio	Gimnasio de alto rendimiento	600	1.400	840.000
	Piscina	1.250	400	500.000
	Oficinas generales	130	1.350	175.500
	Áreas Mantenimiento	80	1.350	108.000
Pavimentos / Paisajismo	Circ. Vehicular	2.200	200	440.000
	Estacionamiento	3.100	200	620.000
	Circ. Peatonal	2.200	150	330.000
	Area Verde	11.830	30	354.900
Canchas	Fútbol 11 natural	6.000	50	300.000
	Fútbol 11 sintético	6.000	70	420.000
	Fútbol 7 techada	1.600	850	1.360.000
	Cancha techada F5	1.150	850	977.500
Terreno		400.000	5	2.000.000
Gimnasio	Maquinas		1950	390.000
Mantenimiento	Tractor		3000	3.000
	Herramientas varias		4255	4.255
Inversión total				8.823.155

En una segunda etapa, está proyectado que el complejo cuente con una pista de atletismo, además de anexar a la cancha de fútbol 11 de césped natural dos gradas (tribunas laterales) para que los partidos puedan albergar público y generar un ingreso adicional.

4.2. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

Los ingresos proyectados para el segmento de clubes que utilicen las canchas de fútbol, se realizaron cálculos para llegar a los precios de venta en base a información recolectada en entrevistas a personas del ámbito futbolístico de Uruguay (cuánto pagan los clubes uruguayos hoy en día cuando salen al exterior) y la cantidad de competiciones internacionales que ocurren por año en nuestro país. (ver detalle en capítulo 2.1)

Ingresos segmento fútbol (expresado en dólares americanos)

Ingresos

	Días	Personas	Costo por día	Total	Cant. Al año	Total
Pretemporada Servicios	30	35	50	52.500	4	210.000
Partidos internacionales Servicios	3	30	70	6.300	12	75.600
Cuadros del interior Servicios	2	30	30	1.800	30	54.000
						339.600

Los ingresos proyectados para el segmento del gimnasio social, se tomó como referencia el número de socios de 3 clubes de la ciudad de Montevideo, que alcanzan en promedio 3.500 socios. Para este proyecto se estimó llegar en el año 5 a 2.000 socios en total, iniciando en el año 1 con 750, subiendo gradualmente año a año.

Ingresos segmento gimnasio social (expresado en dólares americanos)

	Personas	cuota	meses	Total
Ingreso por cuotas socios gimnasio	750	65	12	585.000
				924.600

Proyección de socios por año					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
socios	750	950	1.450	1.850	2.000

Los costos por metro cuadrado y la superficie de cada sector fue brindado por la facultad de Arquitectura de la Universidad ORT. Si bien, como se comentó en un principio, al proyecto original se le recortaron sectores, no se modificaron los costos brindados por arquitectura.

En lo referente a máquinas para gimnasio, se calculó la cantidad de máquinas ofrecidas por 3 clubes de Montevideo y la cantidad de socios que cada uno de los clubes tiene, llegando a un coeficiente (cantidad de socios / máquinas disponibles) al cual se le aplicó la cantidad de socios esperados para el complejo Cimarrón. Y el costo de cada máquina se estimó por su valor promedio de mercado.

Para el cálculo de costo de mantenimiento de las canchas de fútbol natural y sintético, además se cotejo información con personas a cargo de complejos de similares características, como el complejo Uruguay Celeste y el complejo de fútbol de Montevideo City Torque.

	Mensual pesos	Anual pesos	Anual Dólares
Gastos			
UTE	190.000	2.280.000	53.023
OSE	65.000	780.000	18.140
ANTEL	8.000	96.000	2.233
SEGURO	35.000	420.000	9.767

PUBLICIDAD	65.000	780.000	18.140
GASTOS VARIOS	44.000	528.000	12.279
SERVICIOS CONTRATADOS	74.000	888.000	20.651

Se prevé la contratación de 14 personas, con los siguientes cargos:

- 2 gerente general
- 2 personas para mantenimiento
- 2 persona para limpieza
- 3 instructores para el gimnasio
- 3 profesores para deportes
- 2 personas para desempeñarse en ventas, coordinación y recepción

Las remuneraciones se establecieron por los laudos correspondientes según consejo de salario correspondiente y para el caso de gerente se manejó un precio de mercado estimado.

Salarios	Sueldo	Mensual	Anual pesos	Anual dólares
2 Gerente	100.000	200.000	2.700.000	62.791
2 Mantenimiento	40.000	80.000	1.080.000	25.116
2 Limpieza	30.000	60.000	810.000	18.837
3 Instructor Gimnasio	40.000	120.000	1.620.000	37.674
3 Profesores deportes	40.000	120.000	1.620.000	37.674
2 Ventas , Recepción y coordinación	35.000	70.000	945.000	21.977
			8.775.000	204.070

4.3. Proyección de flujos de ingresos y egresos

Para la confección del flujo de fondos se trazó un horizonte temporal de 5 años en un principio, pero al ser una inversión muy significativa en obra civil y activo fijo, los cuales se amortizan y son capaces de generar ganancias por muchos más años, se agregó al final del flujo de fondos una perpetuidad para ser más consistentes con la realidad.

La proyección de ingresos para el segmento de fútbol se realizó una estimación de crecimiento de un 5% en el año 2 y un 7.5% para el año 5, llegando a obtener un share de mercado. En cambio, para el segmento del gimnasio social, si se proyectó un crecimiento de ingresos anuales según se explicó en capítulo 4.2.

Para la proyección de costos fijos se detallaron todos los costos fijos necesarios para el primer año y se determinó a qué porcentaje de los ingresos correspondía, para luego proyectar los costos en función del incremento de ingresos. Lo mismo se hizo para los costos variables.

Al ser un proyecto de inversión significativo para el departamento y para el país, se buscará obtener la promoción del mismo como un proyecto de interés nacional y departamental, para lograr apoyos tanto de la comuna como del gobierno nacional. No obstante, estos beneficios no son contemplados en el

flujo de fondos, pero si dejan reflejados los beneficios a obtener mediante la ley de promoción de inversiones nº 16.906.

4.4. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido

Para el flujo de fondos proyectado se obtiene un Valor Actual Neto positivo de 1.693 miles de dólares, mientras que la Tasa interna de retorno es de un 12,47%. El retorno requerido para accionistas para este escenario se estimó en función a tasas de mercado y se obtuvo un valor de un 9% (TIR mayor a TRR). Por lo tanto, para este nivel de ingresos proyectados y el escenario de inversión el proyecto es financieramente viable, por los motivos expuestos.

TIR	12,47%
VAN	\$ 1.693.194,45
TRR	9%

4.5. Evaluación del riesgo

La identificación de riesgos se realiza a partir de un *brainstorming* siguiendo las directrices de la norma ISO 31000:20018. Para la evaluación de riesgo se emplea un matriz de 5 x 5 para cuantificar la probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos. Para los riesgos altos y moderados se identificaron acciones de mitigación y se evaluó el riesgo residual. Cabe destacar los riesgos altos de no conseguir hoteles disponibles y el impacto de la situación socioeconómica. Los detalles de la evaluación se encuentran en el Anexo 12.

4.6. Sensibilidad a variables críticas

La variable más crítica a la que está expuesto el proyecto es relacionada con los ingresos ya que, si el complejo no es capaz de alcanzar el nivel de ingresos proyectado para el primer año, no será capaz de afrontar todos los costos fijos de funcionamiento. Es por esta razón que se llevó a cabo un análisis de sensibilidad sobre cómo podrían variar los ingresos más significativos (que corresponden a los ingresos por cuotas de socios del gimnasio). A través de este análisis se concluye que el gimnasio tiene que tener un mínimo de socios para que el proyecto sea rentable, que es de 650, pudiendo bajar el valor de la cuota hasta 50 dólares mensuales y aun así el proyecto sigue siendo rentable.

cantidad de socios (filas) / valor de la cuota (columnas)

\$	850	750	650	550	450
1.693.194,45					
70	2.887.271	1.730.464	573.657	-583.150	-1.739.957
65	2.845.032	1.693.194	541.357	-610.481	-1.762.319
60	2.802.793	1.655.925	509.056	-637.812	-1.784.681
55	2.760.554	1.618.655	476.756	-665.144	-1.807.043
50	2.718.315	1.581.385	444.455	-692.475	-1.829.405

Bibliografía

Cantidad de uruguayos que practican actividad física creció de 40 % a 53 % en 10 años. Accedido el 11/06/2022 desde <https://www.gub.uy/presidencia/comunicacion/noticias/cantidad-uruguayos-practican-actividad-fisica-crecio-40-53-10-anos>

Comisión de Proyectos Deportivos (COMPRODE). Accedido el 1/05/2022 desde <https://www.gub.uy/secretaria-nacional-deporte/node/442>

Complejo Luis Suárez. Accedido el 1/05/2022 desde <https://www.complejosuarez.com/site/index>

Conmebol. Accedido el 6/07/2022 desde: <https://www.conmebol.com/>

Echegoyen, P. (2011). Perfil Del Futbolista Uruguayo: Estudio Socio-económico. Moldavia, Editorial Académica Española.

Iglesias, C., de la Villa, M. (2018). Rendimiento deportivo en atletas federados y su relación con autoestima, motivación e inteligencia emocional. Revista de Psicología Aplicada al Deporte y el Ejercicio Físico, 3 (1), 1-15.

Instituto Nacional de Estadística. Accedido el 14/06/2022 desde <https://www.ine.gub.uy/web/guest/censos-2011>

International Organization for Standardization, Gestión del riesgo — Directrices (ISO 31000:2018)

Kotler, P. & Keller, P. L. (2012). Dirección de Marketing. México, Pearson.

La historia y el presente de Ciudad de la Costa, (2020, septiembre 12), La Diaria.

La Manga Club Sport & Leisure. Accedido el 1/05/2022 desde <https://lamangaclub.com/es/deportes/futbol>

Los uruguayos y la actividad física. Accedido el 12/06/2022 desde <https://www.cifra.com.uy/index.php/2021/06/22/los-uruguayos-y-la-actividad-fisica/>

Mayor Crecimiento Urbano y Costero, (2012, septiembre 28), Brecha.

Roberts, J. Lecture Text: Organizational Design for Performance and Grow (2020). Montevideo, Universidad ORT Uruguay.

ANEXOS

1. Anexo 1– Acuerdo de alcance con el emprendedor

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay (abajo nombrados), y el emprendedor en carácter de proveedor de la idea para el desarrollo del presente Plan de Negocios (abajo nombrado), acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del Plan.

Objetivo de los emprendedores

El objetivo principal es la instalación y puesta en funcionamiento del **Complejo Deportivo Cimarrón** en la Ciudad de la Costa.

El emprendedor busca obtener a partir del plan de negocio un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocio adecuado para ese contexto.

Alcance del Plan de Negocios

Todos los capítulos del “Contenido Sugerido” suministrado por la Cátedra serán desarrollados.

En señal de conformidad se firma el mismo el día 12 de diciembre de 2012.

Los estudiantes:

Guillermo Luzardo, estudiante número 267929: Firma

Diego Wulf, estudiante número 261990: Firma

Diego Wulf

Laura Díaz, estudiante 269317: Firma

Los emprendedores:

Ismael Netto, C.I. 4.343. 880-0: Firma

Mariana Buffa, C.I. 2.702.698-4: Firma

Tutor:

Adolfo Sommer, C.I. 1.208.277-3 Firma

2. Anexo 2– Sugerencias sobre próximos pasos

A continuación presentamos los aspectos que por no ser centrales quedaron fuera del alcance de este plan pero que pueden ser explorados en profundidad más adelante o en paralelo a la implementación del plan:

1. Solicitud de declaración de interés nacional y departamental.
2. Presentación del proyecto a la COMPRODE
3. Presentación del proyecto a la AUF procurando la firma de acuerdos.
4. Búsqueda activa de inversores a través de herramientas como la ANII. CEI.
5. Búsqueda de asesor técnico / equipo técnico armado de condiciones técnicas.

3. Anexo 3 – Modelo de Osterwalder

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de consumidores
<p>Equipos de fútbol:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hotelería • Transporte • Catering • AUF • CONMEBOL • FIFA • Secretaria nacional de deportes <p>Personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedor de equipos para realizar deportes 	<p>Equipos de fútbol:</p> <p>Organización de partidos amistosos con cuadros locales.</p> <p>Servicio de salud y recuperación.</p> <p>Limpieza e higiene.</p> <p>Servicio de catering e hidratación.</p> <p>Mantenimiento de instalaciones con especial atención a las canchas de fútbol tanto de césped natural como sintética.</p> <p>Personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes de gimnasia para los socios • Fomentar la creación de vínculos entre los socios a través de actividades. • Organización de entrenamiento de diferentes deportes como fútbol, básquetbol, hockey, etc. • Limpieza e higiene 	<p>Equipos profesionales de fútbol: proporcionar al futbolista la mejor experiencia para realizar el entrenamiento perfecto con instalaciones de primer nivel concentradas todo en un solo lugar.</p> <p>Para las personas: un club deportivo con las mejores instalaciones y ambiente para realizar deportes y cuidar su salud en familia o con amigos.</p>	<p>Equipos profesionales de fútbol: asistencia personal exclusiva al equipo.</p> <p>Personas: asistencia personal y sentimiento de comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos deportivos o delegaciones de fútbol • Personas y familias en busca de un estilo de vida saludable
	<p>Recursos clave</p> <p>Equipos profesionales de fútbol:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones de primer nivel. • Representante del club con conocimiento de las necesidades de los clubes y a disposición las 24 horas. • Profesionales de la salud y el deporte. • Profesionales para el mantenimiento de todo el complejo • Profesional especializado en el mantenimiento de canchas de césped natural <p>Personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones del club. • Entrenadores • Profesionales de la salud y el deporte. • Personal de limpieza 		<p>Distribución</p> <p>Equipos profesionales de fútbol:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vendedor especializado con contactos en el ambiente del fútbol • A través de la AUF, CONMEBOL Y FIFA quien recomiende el complejo deportivo para realizar actividades y en ocasiones sea quien contrate el servicio. <p>Personas: equipo comercial integrado por entrenadores populares y personas vinculadas al mundo del fútbol.</p>	
Estructura de costos		Estructura de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos (40%) • Gastos administrativos (30%) • Gastos variables (30) 		<p>Equipos profesionales de fútbol: cuota por uso. Se cobra al equipo de fútbol en función del tiempo que se contrata el servicio y de las necesidades requeridas.</p> <p>Personas: cuota de suscripción. Los socios pagarán una cuota básica mensual por los servicios del club. Además se contará con servicios extra, como personal trainer, masajes, nutricionista o examen de salud y rendimiento.</p>		

4. Anexo 4 – Proceso de Validación de la Propuesta de Valor

El proceso de validación se realizó en forma iterativa entre las etapas de entender el problema, definir el problema, idear una propuesta de valor y evaluarla.



Durante el proceso de entrevistas en profundidad se evaluaron las siguientes hipótesis:

HIPOTESIS I	
Existe un mercado potencial de equipos o delegaciones de fútbol para que utilicen la propuesta del Complejo Deportivo Cimarrón.	
Objetivo	Verificar el público objetivo interesado en el producto
Experimento	Entrevistas en profundidad a actores claves del fútbol
Parámetro de validación	Aceptación de la hipótesis si 1 de 3 contestan responden afirmativamente.
Resultado	Se valida la hipótesis (1 de 3 valida la hipótesis)

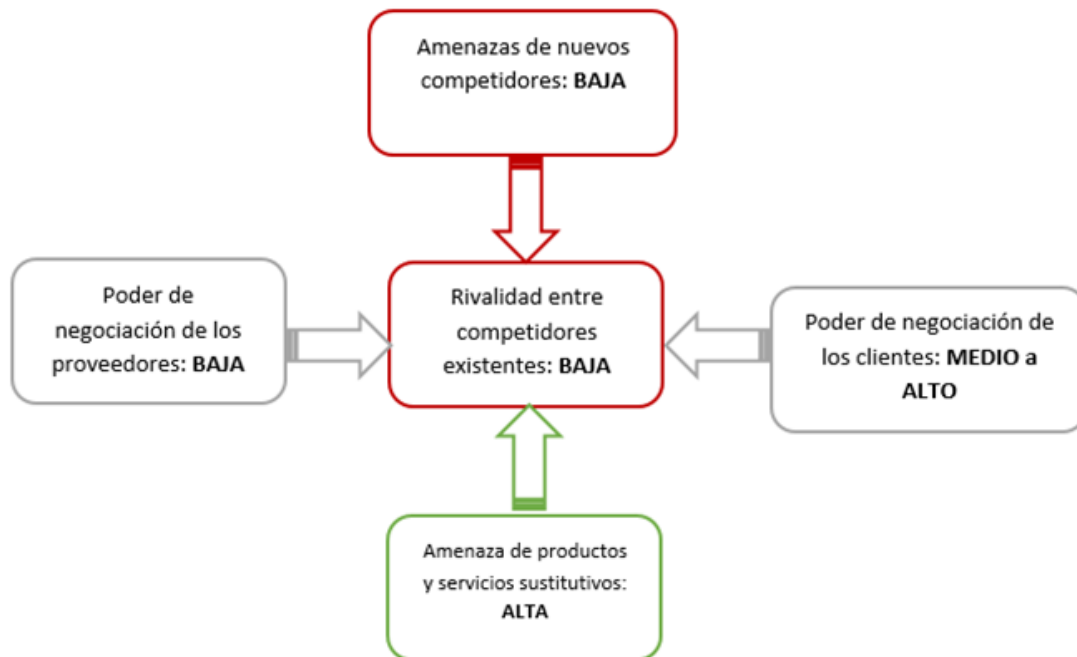
HIPOTESIS II	
La propuesta de valor mixta ofrece mayores posibilidades de éxito	
Objetivo	Verificar la dualidad de propuestas de valor.
Experimento	Entrevistas en profundidad a actores claves del fútbol
Parámetro de validación	Aceptación de la hipótesis si 2 de 3 contestan responden afirmativamente.
Resultado	Se valida la hipótesis (3 de 3)

HIPOTESIS III	
En particular para la propuesta de valor de Complejo de Fútbol, ¿las canchas sintéticas son una opción para practicar fútbol?	
Objetivo	Verificar un elemento de la propuesta de valor
Experimento	Entrevistas en profundidad a actores claves del fútbol
Parámetro de validación	Aceptación de la hipótesis si 2 de 3 contestan responden afirmativamente.
Resultado	Se valida la hipótesis (2 de 3)

5. Anexo 5 – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter

En esta sección se analizan las cinco fuerzas de Porter para los dos sectores considerados en la propuesta.

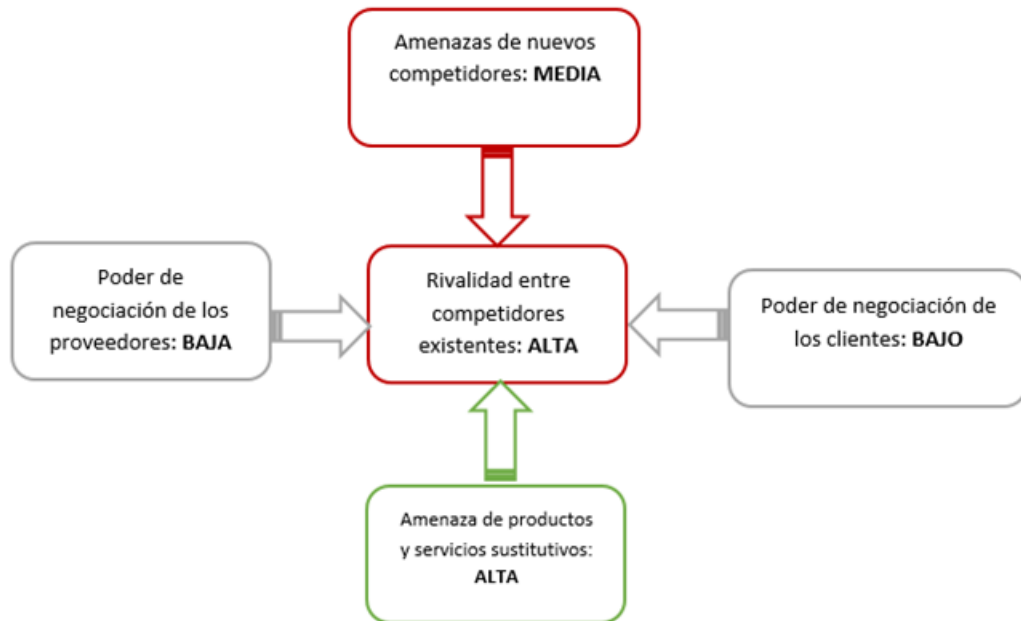
Sector 1: Entrenamiento y preparación física para jugadores de fútbol.



- Amenaza de nuevos competidores: Baja. Frente a la amenaza de nuevos competidores posee una barrera de entrada elevada, debido a la considerable inversión que hay que realizar.
- Poder de negociación de los proveedores: Bajo. por lo tanto el poder de negociación que tienen es bajo debido a que en su mayoría son productos o servicios estandarizados.
- Rivalidad entre competidores existentes: Baja. Por lo tanto, la rivalidad entre competidores existente es baja ya que es un sector que se encuentra desarrollado. Es un servicio que apunta a la diferenciación.
- Poder de negociación de los clientes: Mediando. Por lo tanto, el nivel de negociación de los clientes es mediano a alto, dada la sensibilidad que poseen los compradores en el precio y la especificidad del proyecto.
- Amenaza de productos y servicios sustitutos: Alta. La amenaza de productos y servicios sustitutos es alta porque existen otras opciones similares que puedan ofrecer en forma segmentada propuestas similares.

Se concluye que el atractivo general de la industria es ALTO, si bien existen algunos desafíos como el desarrollo del sector y mejorar el poder de negociación frente a los clientes.

Sector 2: Clubes deportivos

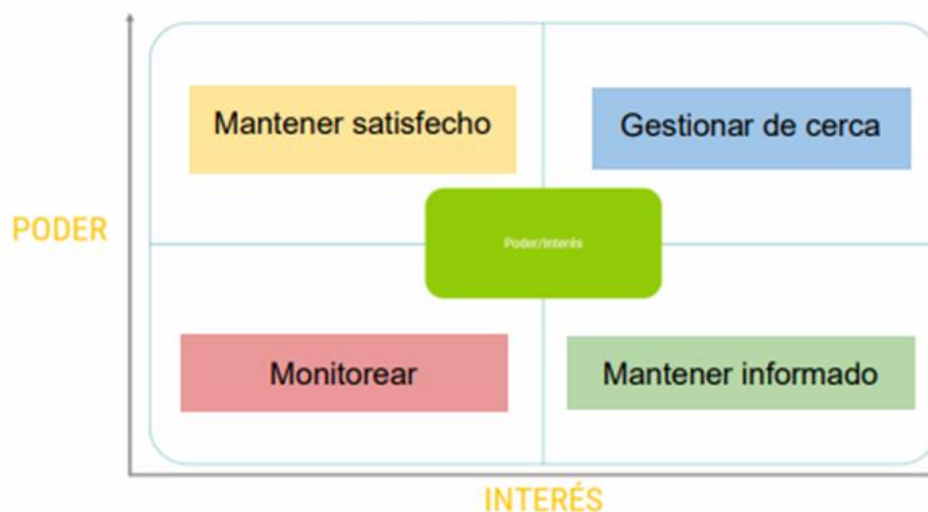


- Amenaza de nuevos competidores: Media. **La amenaza de nuevos competidores posee una barrera de entrada intermedia considerando las inversiones necesarias.**
- Poder de negociación de los proveedores: Bajo. **por lo tanto, el poder de negociación que tienen es bajo debido a que en su mayoría son productos o servicios estandarizados.**
- Rivalidad entre competidores existentes: Alta. **Por lo tanto, la rivalidad entre competidores existente es alta ya que existen varias empresas con ofertas similares.**
- Poder de negociación de los clientes: Bajo. **Por lo tanto, el nivel de negociación de los clientes es bajo.**
- Amenaza de productos y servicios sustitutos: Alta. **La amenaza de productos y servicios sustitutos es alta porque existen opciones como clases a distancias o incluso ciertos estilos de vida que prefieren el entrenamiento individual al aire libre. Ambas opciones más desarrolladas después de la pandemia.**

Se concluye que el atractivo general de la industria es MEDIO, si bien es un sector donde existe una competencia alta y la intensidad de las otras fuerzas, pujan la rentabilidad del sector.

6. Anexo 6 – Análisis de los grupos de interés

A partir de cada grupo de interés se realiza un análisis del poder e interés que tiene en el proyecto y se determina el plan de acción a seguir.



Grupo de interés	Nivel de interés (Muy Bajo - Bajo - Alto - Muy alto)	Poder (Muy Bajo - Bajo - Alto - Muy alto)	Acción
Clubes profesionales de fútbol locales	Medio	Bajo	Mantener informado. Ofrecer las instalaciones pero dado que se les alquilara a un precio bonificado no serán el objetivo
Clubes profesionales de fútbol internacionales	Alto	Alto	Se deben de gestionar de cerca para que contraten el servicio y estén satisfechos
AUF	Medio	Medio	Mantener informado. Se deben buscar acuerdos para que nos alquile o recomiende el complejo.
CONMEBOL/FIFA	Bajo	Medio	Mantener satisfecho. Se debe buscar que recomienden el complejo y lo pongan en su circuito de información.
Intendencia de canelones / Secretaria nacional de deporte	Alto	Alto	Gestionar de cerca. Se deben lograr las exoneraciones que son fundamentales para la viabilidad del negocio.
Equipos y ligas de deporte (Liga universitaria/hockey/basquetbol/etc...)	Medio	Bajo	Monitorear. Ofrecer el complejo cuando no esta contratado por equipos de fútbol.
Personas que viven o trabajan en o cerca de ciudad de la costa y familias	Alto	Alto	Gestionar de cerca. Son los clientes
Entrenadores/Deportologos/Nutricionistas/Administrativos	Alto	Alto	Gestionar de cerca. Son el contacto con el cliente.
Personal mantenimiento del club	Medio	Medio	Gestionar de cerca. El Complejo debe estar en perfectas condiciones de mantenimiento, funcionamiento y limpieza.
Proveedores	Medio	Bajo	Monitorear. Estar pendiente de nuevos equipos.
Competencia gimnasios	Medio	Medio	Gestionar de cerca. Se debe hacer seguimiento sus propuestas de valor y que diferencial tiene el Complejo Deportivo Gimarrón.

7. Anexo 7 - PESTEL (Política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológicos, legales)

Política:

- Se eliminó el Ministerio de Deporte y se creó la Secretaría Nacional de Deportes en 2020.

Tecnológico:

- Mejoras en césped natural y canchas mixtas.
- Ciencia deportología
- Innovación en equipos de entrenamiento
- Optimización mantenimiento

Económico:

- Sector en recuperación luego de la pandemia.
- Incentivos de CONPRODE
- Financiación de proyectos sustentables

Sociocultural:

- Comunidad en expansión.
- Crecimiento de identidad de Ciudad de la Costa.

Ecológico:

- Zona de bañados
- Recursos hídricos de la zona
- Re uso de residuos
- Uso eficiente de la energía

legal:

- Ley de inversiones

8. Anexo 8 – Modelo Económico Financiero

Ingresos

	Días	Personas	Costo por día	Total	Cant. Al año	Total
Pretemporada Servicios	15	35	50	26.250	4	105.000
Partidos internacionales Servicios	3	30	70	6.300	12	75.600
Cuadros del interior Servicios	2	30	30	1.800	30	54.000
						234.600 dólares anuales

	Personas	cuota	meses	Total
Ingreso por cuotas socios gimnasio	750	65	12	585.000
				819.600 dólares anuales

Proyección de socios por año					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Pretemporada Servicios	105.000	110.250	115.763	121.551	127.628
Partidos internacionales Servicios	75.600	75.600	75.600	75.600	75.600
Cuadros del interior Servicios	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000
	234.600	239.850	245.363	251.151	257.228 dólares anuales

Proyección de socios por año					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
socios	750	950	1.450	1.850	2.000
cuota anual	780	780	780	780	780
total	585.000	741.000	1.131.000	1.443.000	1.560.000

Costos

	Salarios	Sueldo	Mensual	Anual pesos	Anual dólares
2 Gerente		100.000	200.000	2.700.000	62.791
2 Mantenimiento		40.000	80.000	1.080.000	25.116
2 Limpieza		30.000	60.000	810.000	18.837
3 Instructor Gimnasio		40.000	120.000	1.620.000	37.674
3 Profesores deportes		40.000	120.000	1.620.000	37.674
2 Ventas , Recepcion y coordinación		90	180	2.430	57
				7.832.430	182.150
					182.150 dólares anuales

Gastos	Mensual pesos	Anual pesos	Anual Dólares
UTE	190.000	2.280.000	53.023
OSE	65.000	780.000	18.140
ANTEL	8.000	96.000	2.233
SEGURO	35.000	420.000	9.767
PUBLICIDAD	65.000	780.000	18.140
GASTOS VARIOS	44.000	528.000	12.279
SERVICIOS CONTRATADOS	74.000	888.000	20.651
		5.772.000	134.233

134.233 dólares anuales

Gastos Variables	anual dolares
Cancha de cesped natural	
Costos de fertilizante, resiembra, corte y aireado:	59.874
Cancha de cesped sintetico	
Cepillado y reposicion de caucho y arena:	30.221
Gastos mantenimiento complejo	48.595
	138.690 Total costos variables dolares

Inversión

Sector	Sub-Sector	Area (m2)	Costo (usd/m2)	Monto (usd)
Complejo edilicio	Gimnasio de alto rendimiento	600	1.400	840.000
	Piscina	1.250	400	500.000
	Oficinas generales	130	1.350	175.500
	Areas Mantenimineto	80	1.350	108.000
Pavimentos / Paisajismo	Circ. Vehicular	2.200	200	440.000
	Estacionamiento	3.100	200	620.000
	Circ. Peatonal	2.200	150	330.000
	Area Verde	11.830	30	354.900
Canchas	Futbol 11 natural	6.000	50	300.000
	Futbol 11 sintetico	6.000	70	420.000
	Futbol 7 techada	1.600	850	1.360.000
	Cancha techada F5	1.150	850	977.500
Terreno		400.000	5	2.000.000
Gimnasio	Maquinas		1950	390.000
Mantenimiento	Tractor		3000	3.000
	Herramientas varias		4255	4.255

Inversión total 8.823.155 Dolares

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		P
Venta		819.600	976.950	1.336.271	1.723.876	1.877.227		1.877.227
Costos fijos		-338.302	-251.076	-343.422	-443.036	-482.447		-482.447
Costos variables		-138.690	-146.543	-200.441	-258.581	-281.584		-281.584
Inversión	-8.823.155							
Ganancia antes de impuestos	-8.823.155	342.608	579.331	792.408	1.022.259	1.113.195		1.113.195
Impuestos		-85.652	-144.833	-198.102	-255.565	-278.299		-278.299
Recupero Ley de inversiones		77.087	130.350	178.292	230.008	250.469		
Ganancia después de impuesto:	-8.823.155	334.042	564.848	772.598	996.702	1.085.365	12.769.005	1.085.365

TIR	12,47%
VAN	\$ 1.693.194,45
TRR	9%

9. Anexo 9 – Resumen de entrevistas

José Decurnex – Ex presidente del Club Nacional de Fútbol

Es difícil conseguir hoteles con infraestructura. Cuando vas al exterior llevas 23-25 jugadores por lo que el gimnasio no puede ser chico y necesitas una cancha en condiciones razonables para un equipo de primera división.

El hotel lo que tiene que tener lugares de concentración digamos, que los jugadores no tengan interacción con el público. Normalmente se pide salones donde se hagan las comidas de manera cerrada en solitario, se truncan pisos enteros, no se comparten pisos con huéspedes normales. Se trata de aislar a la delegación lo más posible y lo que sí es indispensable es tener un lugar donde transcurran todas las comidas totalmente independientes y donde después pueda ser usado como lugar de esparcimiento para jugar a las cartas o lo que fuera.

La seguridad y privacidad ya es algo normal en las concentraciones de portones para adentro, se cierra el acceso y no accede más nadie que no sea de la delegación.

Las canchas de césped artificial hay mucha resistencia por parte de los jugadores. Es muy difícil que alguien vaya a entrenar a una cancha artificial. Es imposible, son muy duras y ocasiona lesiones.

Las canchas mixtas que combinan césped artificial y natural son muy poquitas, prácticamente no hay en Latinoamérica, River argentino acaba de poner eso. Es prácticamente como hacer césped natural porque el porcentaje de césped artificial es muy bajo. Son canchas de alto costo y de más bajo mantenimiento, pero de alto costo al inicio. Igual necesitan drenaje, son prácticamente de césped natural, le hacen la combinación lo que la hace más duradera.

En las visitas internacionales ya conocemos la mayoría de las ciudades de Latinoamérica. Ya más o menos sabes dónde quedarte, que club, no hay mucho inconveniente. También como son organizaciones que están muy miradas por Conmebol porque son copas internacionales los clubes que los organizan o los que te prestan la cancha se cuidan mucho que sea una buena experiencia. Los hoteles generalmente no vas a hoteles locales, vas a cadenas internacionales.

Conmebol solo tiene certificaciones y exigencias para el estadio, solo el escenario donde se compite en el resto es una decisión de cada club donde va y la Conmebol no se mete.

Nosotros al parque no lo prestamos, si prestamos es los céspedes, el alquiler del GPC es de 20.000 USD y llega hasta 30.000 USD si hay que poner la seguridad y es partido nocturno. Es un costo alto porque no nos interesa alquilarlo. Generalmente paso ese, los estadios que están muy bien cuidados, las canchas en buenas condiciones no te los alquilan. Es más relaciones entre clubes, amistad, historia por eso terminas yendo a los mismos lugares. Los Céspedes lo prestamos para una o dos prácticas. Normalmente los clubes llegan el día antes, hacen una práctica y al otro día un reconocimiento del estadio. 48 horas antes de un partido de este nivel no tienes mucha exigencia de entrenamiento. Por eso es muy importante la cancha porque es un trabajo táctico con pelota, de posicionamiento en la cancha.

El gran drama que hay cuando prestas una cancha es que el entrenamiento de fútbol rompe mucho la cancha porque es mucho de pique corto, de sprint y pisoteo de cancha. Por eso los clubes son reacios a alquilar las canchas porque es muy caro el mantener.

La pretemporada es cara, si vas al exterior y no conseguís partidos o sponsor es mejor quedarte acá. Hay que alquilar un complejo deportivo. La pretemporada tiene triple jornada, necesitas en el mismo complejo un gimnasio de altísimo nivel con máquinas especiales que son de alta competencia. La pretemporada que hicimos en EEUU costo 120.000 dólares. Fuimos porque había la organización de un campeonato. Sino no tiene sentido irte para afuera, sobre todo en un club como Nacional, que tiene instalaciones acá que puedes ya hacer una pretemporada de muy buen nivel. A veces te vas una semana a Punta del Este o Colonia para cambiar de ambiente, pero es complejo porque las canchas no son buenas. La pretemporada que es de máximo 15 días tienes mitad que se quedan en sus casas y el resto que concentras al equipo, previo al primer partido o algo así.

El fútbol en el Uruguay es amateur, incluso de primera división. Están todos los clubes quebrados ninguno tiene infraestructura. Yo creo que hacer un complejo deportivo con el objetivo de venderse a clubes de fútbol del Uruguay o delegaciones que vengan no va a ser rentable. Hay que hacer algo mixto que se pueda utilizar en el día a día, con la complejidad que eso tiene.

En el mundo no ves complejos deportivos dedicadas exclusivamente a la alta competencia, Enfoque fue pensado en la alta competencia y rápidamente migro a la familia. Termina siendo muy costoso una infraestructura así, hay que alquilarlo todos los días.

Hay que apuntar a algo mixto, ahí en la zona del aeropuerto hay poca cosa, igual esta un Baaqua, el Lawn tenis, los colegios. Pero si lo haces, hay que hacerlo para todo público. Por nuestra experiencia la piscina es algo que hay que tener, el 40-50% de la gente se fideliza por el agua. Si no tienes agua sos un gimnasio más de barrio.

En 8 de octubre tenemos un gimnasio de primer nivel. Tenemos 2.600 personas y apuntamos a 5.000 socios, pero sin piscina no llegamos. Tenemos invertido 5 palos y con la sede armada. Para rentabilizarla necesitas gente que vaya pague su cuota social y fidelizarla de alguna otra manera.

River argentino vino porque Donofrio venía a punta del este y a Gallardo le gustaba Uruguay. Pero la última vez que vino estaban a las puteadas con la cancha que era un desastre.

A nosotros nos llamó el año pasado la Liga de Quito, al final decidieron no venir, por infraestructura, por costos. Hay que meterse en un circuito y vender esto en el resto de Latinoamérica. También hay que tener clubes competitivos para hacer partidos, esa logística es compleja en Uruguay también.

Hay que tener cierta masa crítica en lo local que te lo sustente, el 50% de la inversión

Jorge Giordano – Director de selecciones nacionales AUF

Lo que se busca hoy que el predio deportivo sea un núcleo de trabajo en el que este contemplado el recorrido en las distintas áreas que va interrelacionando el futbolista con el descanso, la alimentación, la recuperación y el entrenamiento.

En el núcleo de trabajo el futbolista no sale del lugar y no toma transporte.

En el ideal los predios se están retirando de las ciudades porque necesitan espacio.

El entrenador busca tener todo integrado. El segundo concepto es que el predio sea auto sustentable. Eso quiere decir que conjugué lo social con lo deportivo. Hoy los más avanzados son México donde tiene el predio profesional y de formativas todo integrado y tiene junto pero independiente todo lo que es social que es lo que le sostiene la inversión o por lo menos el gasto del predio de trabajo de los profesionales. Otro error que cometen las organizaciones es de diseñar, pero no prever el mantenimiento. El mantenimiento es más importante que hacer el predio.

Como entrenador busco núcleo de trabajo

Un ejemplo en México es Pachuca que hizo una universidad dentro del club. Otro ejemplo es River Argentina que también está desarrollando un instituto de educación y en el predio nuevo están desarrollar lo social.

Un día que llueve yo estoy en un club y te puedo alquilar una cancha sintética, pero es puntual.

Yo si voy a hacer un entrenamiento de 20 días, como entrenador quiero asegurarme, una cancha, un gimnasio, un lugar de recuperación, un lugar de alimentación y un lugar de descanso. Si no tengo lugar de descanso lo puedo validar porque hay hotelería cerca.

Hoy en día hay un pre entrenamiento y un pos entrenamiento que se hace en el gimnasio. Eso lo hace el futbolista previo al entrenamiento. Hay futbolistas que lo hacen antes o un poco después y es como que le limitas el pre y pos entrenamiento que es muy importante.

Las selecciones hay una norma que les exige estar 24hs previas a la competencia en el país y hacen un entrenamiento. En ese caso no se fijan tanto en el núcleo. Lo que les interesa es el gimnasio y la cancha porque es un entrenamiento que tenes.

Las canchas de césped sintético son la tendencia. Lo que te da son unas posibilidades tremendas los días de lluvia. En Uruguay las canchas son de campo, no se prevén las capas que llevan, el esqueleto ni los desagües. Cuando llueve no podés entrenar en la mayoría de las canchas. La tendencia del mundo es el sintético mixto. El sintético también lleva mantenimiento, lleva riego, hay que barrero, peinarlo. Hay una gama de canchas sintéticas que van avanzando según el costo.

El futbolista grande con alguna lesión le dispara un poco al sintético, pero ya las nuevas generaciones no tienen ningún problema. Incluso hasta algunos entrenadores prefieren entrenar el en sintético por la dinámica de juego que en una cancha de césped natural.

Por lo general hay un convenio de reciprocidad con las selecciones. La AUF consigue el lugar para las selecciones extranjeras. Lo que pasa es que la AUF busca con clubes que le deban dinero a la AUF usar las instalaciones para no pagarlas.

El negocio es jugar lo más que se pueda por la televisación y los sponsors. Hoy terminas sobre diciembre y el 13 de enero si fuiste a copa tenes la primera fase. El periodo de preparación se acorto.

Los entrenadores hemos cambiado los métodos, el método ahora es rápidamente poner el jugador en forma y que compita. Yo cuando estaba en Wanderers conseguí ir a una estancia que está en San José que tiene cancha, una buena cocina, el hotel y un spa. Yo creo en los stage, pero depende del entrenador y del presupuesto del club.

Lo primero que el entrenador mira es la cancha, que está marcada, que tenga las redes puestas. En hotelería si no tienes internet, aire acondicionado y la televisión nadie te lo va a validar.

Marcelo Izquierdo – Dueño de los gimnasios: Club Rentistas (Montevideo) y Deportivo Maldonado (Punta del Este)

El servicio más valorado por el cliente del gimnasio es el horario, poder comenzar temprano a las 6 am hasta las 10 pm, estacionamiento vigilado, buen vestuario con suministro de agua caliente, limpieza y lo que te posiciona más arriba o más abajo es el equipamiento y la cantidad de m² para los servicios que puedas brindar.

Las clases más concurridas son el spinning, el funcional y el *crossfit*.

La diferencia entre un gimnasio común y un club deportivo es la piscina, que varía la cuota, pero genera un costo fijo importante.

El personal que prevemos para el gimnasio son 8 personas fijos (2 recepcionistas por turno, 3 profesores de sala, un guardia en el estacionamiento y personal de limpieza que son 2) y el personal por hora que son los profesores que dan las clases. Generalmente los recepcionistas son chicos que están terminando ISEF así pueden servir de comodín por si falta un profesor. Nosotros tenemos 1.600 m² en Montevideo.

El estudio de mercado arroja que deberíamos andar en 3.500 socios, nosotros apuntamos a entre 1.500 y 2.000 socios que con eso ya sería rentable y generaría ganancias con una cuota de 1.900 pesos.

Lo que vemos que el camino a seguir hoy es que la gente está muy volcada al deporte y a la alimentación saludable y creemos que es un negocio que va a seguir creciendo y lo que vemos es que también está aumentando la exigencia de la gente en el rubro, antes la gente no era tan quisquillosa.

Nosotros no tenemos el espacio para hacer un club social y deportivo, eso es lo mejor por el ambiente que se genera, y logras captar a toda la familia y no solo a uno de los padres.

Rodrigo Lubetkin – Empresario Intermediario

Para las pretemporadas y concentraciones las bases son la comodidad en las distancias, las canchas y un gimnasio cercano de poder ir a pie. Recuerdo cuando fui a Girona que me gustó mucho como lo hicieron, muy simple pero muy pro. Dentro de un complejo de golf hicieron dos canchas pegadas muy bien hechas, sin tribuna sin nada. Antes de entrar a la cancha había una carpa profesional y adentro un gimnasio con mega aparatos. Entonces el entrenamiento era muy cómodo. Las canchas eran de césped natural. A eso le sumaron unos contenedores muy bien *ploteados* para afuera. Adentro de los contenedores estaban bien decorados con las oficinas. En un espacio chico ellos lograron hacer un

complejo, con las canchas de césped espectacular. Esto para un equipo de primera división de España. A mí me llamo la atención con que poco se puede hacer mucho.

El jugador necesita eso, comodidad, que el vestuario este lindo donde pasa mucho tiempo con los compañeros. Tiene que hacer una sala de merienda y desayuno.

El negocio está yendo al sintético porque lo podés explotar mucho más.

Jorge Giordano. Director de Selecciones Nacionales, AUF.

¿A la hora de seleccionar un lugar para hospedarse y/o practicar en el exterior, a qué características del lugar le dan mayor importancia?

Lo que más se busca es un predio deportivo: se busca un núcleo de trabajo que este completando el núcleo del futbolista: descanso, alimentación recuperación y entrenamiento. Que no tome transporte para realizar el trabajo. El terreno es importante prever la nivelación y el acceso a agua de pozo. El predio debe ser autosustentable. Debe conjugar también lo social. Le sostiene el gasto a también a la organización. Muchas organizaciones no tienen en cuenta el mantenimiento. En cuanto al servicio de hotelería, las habitaciones deben ser individuales, cada vez más lo están solicitando las generaciones nuevas. Ejemplo es Pachuca es un club, además de universidad, en México. También River está desarrollando un instituto.

En caso de pretemporada hay que considerar desde la hotelería, en casa de un solo día bastaría solo la cancha.

Hoy en día hay pre y post entrenamiento, es núcleo y funcional, lo hace previo en el gimnasio.

Puede complicar la nivelación de los jugadores, ya que los jugadores provienen de distintas actividades competitivas y se dificulta nivelarlos físicamente.

Los clubes validan etapas.

Se debe validar el diseño por distintitos especialistas. También tienen que tener normas de seguridad.

Las selecciones reciben 4 días antes de la competencia. En eliminatorias deben estar 24 horas antes. Acá solo tienen requisitos de cancha y gimnasio.

Para las eliminatorias, solo van a venir 9 veces. El césped sintético también lleva manteamiento. Barrerlo, riego y limpieza. Piedra, tierra especial, arena,

¿Qué malas experiencias han tenido viajando al exterior? (En relación a hospedaje y lugar para practicar)

Siempre hay contratiempos. En las ciudades de Latinoamérica ya saben qué tipo de hoteles. Están muy miradas por Conmebol. Generalmente van a cadenas internacionales que te bloquean los pisos

¿Qué exigencias hay?

Solo las exigencias son para los estadios.

Hay un convenio de reciprocidad.

Los calendarios ahora están ajustando para jugar lo más que se pueda. Antes eran 45 días ahora se acortó el periodo de preparación. Lo primero que el entrenador protesta, es la cancha, que no estén marcadas o que no estén puestas las redes. El segundo punto, si no tienes internet, aire acondicionado o TV. En general se envía una avanzada, ideó y administrativo para no llevarse una sorpresa.

¿Cuáles son los costos de alquiler?

El parque central no se presta. 20.000 USD por partido y hasta 30.000 USD si incluye seguridad y es nocturno. La pretemporada en USA fue de 120.000 USD y fue con invitación.

Nacional apunta a los 5000 socios ahora 2500 5: USD

Liga de quito estuvo averiguando para venir.

No hay clubes competitivos para hacer partido.

Los céspedes se prestan. Llegan el día antes. 48 horas antes no tienen mucha exigencia de entrenamiento. Los entrenamientos de fútbol rompen mucho la cancha pique corto y es muy caro hacerlo.

Su opinión es que es rentable si es algo mixto.

Enfoque pensaba a en alto rendimiento y

Costos:

- 500.000 USD de césped sintético 350.000 USD natural
- 600.000 USD gimnasio más vestuarios.

Su opinión que piscina hay que tener.

10. Anexo 10 – Customer Journey

A continuación, se describen los *customer Journey* para el servicio de Fútbol y de personas.

Customer Journey	Futbol	
Acciones Lo que hace el cliente	Contratación de Servicios del Complejo Arribo a las instalaciones Check in	Ida a las instalaciones Práctica y entrenamiento Recuperación física Comer catering Check out
Puntos de contacto Parte del servicio que interactúa con los empleados	Realización de propuesta Saludo y recibimiento de efectos personales Proceso de recepción	Recibimiento en las instalaciones Actividades en las instalaciones Masajes y servicios médicos Proceso de check out
Backstage Acciones invisibles para el cliente	Preparación de propuestas para Equipos Fútbol Recibir y guiar a las instalaciones	Coordinación con personal médica Recepción y presentación del catering
Procesos de apoyo	Sistema de registro	Coordinación e implementación del partido Actividades de mantenimiento de canchas Contratación de servicio médico Limpieza e Higiene Sistema de registro

Customer Journey	Personas			
Acciones Lo que hace el cliente	Contratación del servicio de Gimnasio	Ingreso al gimnasio	Entrenamiento en instalaciones	Salida del predio
Puntos de contacto Parte del servicio que interactúa con los empleados	Ingreso al sistema del Gimnasio	Saludo 	Interacción con profesores / instructores 	
Backstage Acciones invisibles para el cliente			Instalaciones prontas	
Procesos de apoyo	Sistema de Gestión Informático		Limpieza y mantenimiento	

Referencia:

 Pain

11. Anexo 11: Organigrama



12. Anexo 12: Evaluación de riesgos

Matriz de riesgos utilizada para evaluar la probabilidad e el impacto:

		Nivel de riesgos o Nivel de Severidad				
Probabilidad	Casi Certeza	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
	Muy Probable	BAJO	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO
	Posible	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO	ALTO
	Improbable	BAJO	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO
	Rara	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MODERADO
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		Impacto				

De acuerdo a esto se identificaron los siguientes y se evaluaron en probabilidad e impacto y se determina su severidad, acciones de mitigación y riesgo residual.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad	Acciones de mitigación	Riesgo residual
Cancha en mal estado	Improbable	Mayor	Moderado	Desarrollar plan de mantenimiento preventivo. Plan de capacitación para cancheros.	Bajo
Mala experiencia en los hoteles	Improbable	Mayor	Moderado	Trabajar con hoteles con estándares internacionales que cuenten con experiencia en recibir delegaciones. Trabajar con evaluación continua de proveedores.	Bajo
No conseguir hoteles	Posible	Catastrófico	Alto	Contar con alianzas con varios hoteles y preferencias. Planificación de pretemporadas con anticipación.	Moderado
Problemas con el transporte	Posible	Moderado	Moderado	Contar con alianzas con varios proveedores. Planificación de pretemporadas con anticipación. Exigir vehículos de menos de 4 años de antigüedad.	Bajo
Servicio de catering - Alimentación contaminado o en mal estado	Rara	Catastrófico	Moderado	Trabajar con proveedores certificados en los procesos y calidad de alimentos.	Bajo

Conflictividad laboral con entrenadores	Improbable	Mayor	Moderado	Fomentar la comunicación interna y evaluar demandas del personal. Cumplimiento de todas las normas laborales y de seguridad.	Bajo
Equipamiento mala calidad o dañado	Improbable	Mayor	Moderado	Trabajar con proveedores de equipamiento reconocido en el mercado. Contar con inspección de equipo periódicas.	Bajo
Falta de higiene	Improbable	Mayor	Moderado	Contar con personal específico para limpieza con planes y protocolos de limpieza.	Bajo
Pandemia	Rara	Catastrófico	Moderado	Ofrecer alternativas virtuales para el sector gimnasio y el arrendamiento o préstamo del equipo del gimnasio. Protocolos de limpieza e higiene.	Moderado
No lograr beneficios fiscales	Rara	Moderado	Bajo	Buscar a través de la Secretaría Nacional de Deporte y de la Intendencia de Canelones ser declarado de interés nacional y departamental y ser proyecto promovido	Bajo
Situación socioeconómico regional desfavorable	Muy probable	Moderado	Alto	Captar mercados de otras regiones.	Moderado